

أساسيات الإدارة

الصف الثاني عشر

الفرع الأدبي

أساسيات الإدارة

الصف الثاني عشر

المرحلة الثانوية

الفرع الأدبي

١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م


ISBN 978-9957-84-213-0

المطابع الوطنية



أساسيات الإدارة

الصف الثاني عشر

الفرع الأدبي

الناشر
وزارة التربية والتعليم
إدارة المناهج والكتب المدرسية

يسر إدارة المناهج والكتب المدرسية استقبال ملاحظاتكم وآرائكم على هذا الكتاب على العناوين الآتية:
هاتف: ٨-٥/ ٤٦١٧٣٠٤ فاكس: ٤٦٣٧٥٦٩ ص. ب. (١٩٣٠) الرمز البريدي: ١١١١٨
أو على البريد الإلكتروني: ManageInfo.Division@moe.gov.jo

قرّرت وزارة التربية والتعليم تدريس هذا الكتاب في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية جميعها، بناءً على قرار مجلس التربية والتعليم رقم (٢٠/٢٠١٦) تاريخ ١٢/١/٢٠١٦م بدءًا من العام الدراسي ٢٠١٦م/٢٠١٧م.

أشرف على تأليف هذا الكتاب كل من:

أ.د. عدنان محمد عوض / رئيسًا

أ.د. غسان أحمد العتيبي

أ.د. هاني حسان الضمور

د. رفعت عودة الله الشناق

د. حسن السكران

د. خليل الهندي

د. محمد أبو نصار

منير محمود سليمان

د. عز الدين شاكر حطاب

المستشار: أ.د. وليد خالد سلامة

أ.د. محمد زايد الرقب

د. محمود الخلايلة

د. سعيد جمعه حماد

د. جلال العتوم

عبد الرحمن أحمد الشرياتي

أمل فوزي أبو شهاب

نسرين نايف العوران / مقررًا

وقام بتأليفه كل من:

أ.د. أحمد عطا الله القطامين

أ.د. هاني حامد الضمور

ضيف الله عبد الرحيم الخلايلة

د. يحيى سليم ملحم

منال عبد الكريم الخياط

عاصم محمد الزحيمات

د. محمد حرب حمد

رزان إبراهيم عبد الله

التحرير العلمي : صالح «محمد أمين» العمري

فاطمة عريوة العبادي

التحرير اللغوي: ميسرة عبد الحليم صويص

التحرير الفني : أنس خليل الجرابعه

التصميم: نايف مراشدة

الرسم : بلال ديرانية

التصوير: أديب أحمد عطوان

الإنتاج : د. عبدالرحمن سليمان أبوصعيليك

دقق الطباعة : فاطمة عريوة العبادي

راجعها : صالح "محمدأمين" العمري

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(١١٥٦/٣/٢٠١١)

ISBN: 978 - 9957 - 84 - 213 - 0

الطبعة الأولى

١٤٣٧هـ/٢٠١٦م

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الوحدة الثالثة: التنظيم

الفصل الدراسي الثاني

الوحدة الرابعة: القيادة

الموضوع	الصفحة

الوحدة الخامسة: الرقابة

الوحدة السادسة: اتخاذ القرارات وحل المشكلات

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

لقد جاء هذا الكتاب، استجابة للحاجة الفعلية لوضع مناهج تربوية تخدم اقتصاد السوق وآلياته المتغيرة، بما يؤدي إلى توجيه التعليم بمرافقه وعناصره كافة، لخدمة عمليات التطوير والتحديث، التي تفضي إلى دفع مستويات التنمية الشاملة إلى الأمام، هذا من جهة، أما من جهة أخرى فقد كان أحد أهداف عملية تطوير هذا المبحث، إعطاء الطالب دورًا أكبر في عملية التعلم الذاتي والمستمر، من خلال سلسلة متتابعة من الأنشطة والتطبيقات التي يُسهمُ الطالب إسهامًا فاعلًا في إنجازها، والمشاركة في التفاعل معها في قاعة الصف، وتوظيفها في الحياة العملية.

ويضم الكتاب ست وحدات موزعة على فصليين دراسيين الفصل الأول، جاء في الوحدة الأولى (مدخل إلى الإدارة) لتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية في الإدارة لتوظيفها في بيئة الأعمال. وتناولت الوحدة الثانية (التخطيط) الوظيفة الأولى للعملية الإدارية، وأهميته في حياة كل فرد من أفراد المجتمع؛ لذا، تم التطرق إلى خطوات عملية التخطيط بأسلوب علمي قابل للتطبيق، وأهمية نظم المعلومات في التخطيط، والتركيز على خصائص التخطيط الناجح.

وتناولت الوحدة الثالثة (التنظيم) من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه

وأما الفصل الثاني فحتى يتمكن الطالب من ممارسة مختلف وظائف العملية الإدارية، لابد من إدراكه لدور القيادة في تحقيق أهداف المؤسّسة بفاعلية وكفاية، فجاءت الوحدة الرابعة (القيادة) معززة لهذا التوجه، وقد تضمنت أهم النظريات الحديثة في القيادة وتطبيقاتها وصفات القائد الناجح.

وكان لابد من توضيح مفهوم الرقابة وأهميتها وأنواعها، كما جاء في الوحدة الخامسة (الرقابة). ثم تناولت الوحدة السادسة (اتخاذ القرارات وحل المشكلات): مفهوم القرار، وأنواع القرارات، وخطوات عملية اتخاذ القرار، وأهمية استخدام التكنولوجيا في دعم اتخاذ القرار.

واجتهد المؤلفون في عرض المادة بخطوات متسلسلة، معززة بأساليب جديدة في التوضيح.والله نسأل التوفيق والنجاح للطلبة الأعزاء في تحقيق النتاجات المتوخاة من تدريس هذه المادة، آملين من الإخوة والأخوات المشرفين التربويين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، تزويدنا بملاحظاتهم واقتراحاتهم لتطوير هذا الكتاب وتحسينه بما يخدم المصلحة العامة.

والله ولي التوفيق

المؤلفون

الفصل الدراسي الأول

١



مدخل إلى الإدارة

Introduction to Management

يتوقّع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- يوضح المفاهيم الإدارية الواردة في الوحدة.
- يوضح أهمية الإدارة.
- يميز بين المناهج الإدارية المختلفة (إسلامي،كلاسيكي، سلوكي، حديث).
- يذكر وظائف الإدارة.

مقدمة

منذ أن خلق الله عزّ وجلّ البشرية، وشرّفها بمسؤولية إعمار الأرض وإصلاحها، ظلت المجتمعات الإنسانية في تطوّر مستمر في جوانب الحياة المختلفة، وانعكس هذا التطوّر على حياة الإنسان في جميع مجالاتها المختلفة: الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

و توّج هذا التطوّر (بالثورة المعلوماتية). ورافق ذلك تزايد في تأثير المتغيرات، والظروف البيئية المختلفة، وأصبح العالم اليوم قرية صغيرة نتيجة للتسارع المذهل في تطور مختلف وسائل الاتصال والمعرفة، ما أوجب على الدول العمل على التكيُّف مع هذا الواقع، عن طريق توظيف المعرفة في خدمة الاقتصاد، وذلك من أجل رفع مستوى المعيشة لشعوبها، وتأمين الحياة الكريمة لهم، ولايتم ذلك إلا من خلال الاستخدام الفاعّل للإدارة الواعية المبدعة.

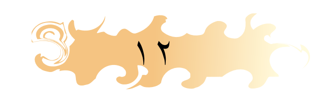
وسنتعرّف في هذه الوحدة مفهوم الإدارة وأهميتها، ونشأة الإدارة وتطوّرها، ووظائف الإدارة وخصائصها.

ستتعرَّف في هذه الوحدة:

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- نشأة الإدارة وتطورها.
- وظائف العملية الإدارية.
- خصائص وظائف الإدارة.

أولاً مفهوم الإدارة Concept of Management

علم الإدارة من العلوم الإنسانية والاجتماعية الحديثة نسبيًّا، وقد لاقى مفهوم (الإدارة) صعوبات بالغة في تفسيره، حيث اختلفت تعريفاته حسب وجهة النظر التي يتخذها القائمون بالتعريف، والنواحي التي يركزون عليها. كما اختلفت حسب الفترة الزمنية التي وضع فيها التعريف، بسبب التطوّرات النوعية التي شهدها علم الإدارة في شتى النواحي، ما أوجد صعوبة



بالغة في الوصول بهذا التعريف إلى قاسم مشترك بين أولئك الدارسين، وبقي محكومًا بمتغيرات الزمان والمكان، ووجهات النظر، ومتغيرات البيئة المختلفة. وعلى سبيل المثال، يرى فردريك تايلور (Taylor) أن الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثمّ تتأكّد أنّ الأفراد يؤدونه بأحسن وسيلة ممكنة وأقلّها تكلفة.

أما دراكر (Drucker) فيُعرّف الإدارة بأنّها: وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطّبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال.

كما عرّف كِمْبل (Kimball) الإدارة في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة): أنّها تشمل الواجبات والوظائف جميعها التي تختص أو تتعلّق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع السياسات الرئيسة، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسين. وعن طريق قراءة الجوانب المختلفة لمكونات مفهوم الإدارة وتحليلها، يمكن استخلاص بعض العناصر المتعلقة بهذا المفهوم، وأهمها :

١ إنّ الإدارة نشاط متكامل يتكوّن من مجموعة الوظائف الإدارية التي تبدأ بتحديد هدف متفق عليه، وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة.

٢ إنّ الركيزة الأساسية للإدارة هي الإنسان أو العنصر البشري، وإن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لايتمّ إلا عن طريقه.

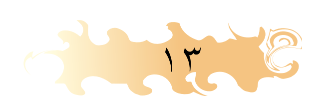
٣ إنّ الوظائف الإدارية تتسم بقابليتها للممارسة والتطبيق في مؤسّسات الأعمال المختلفة، مهما كان حجمها أوطبيعة نشاطها.

٤ إنّ المؤسّسة تعمل في ظل العديد من المتغيرات الخارجية التي تؤثر في عملها.

٥ إنّ الإدارة عملية ديناميكية تتفاعل مع الظروف البيئية السائدة.

٦ إنّ الإدارة تعني الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة بأقل جهد وأقل وقت، وأقل كلفة ممكنة.

وبناءً عى ما تقدم، يمكن القول إنّ الإدارة هي: الاستخدام الأنسب للموارد المتاحة (بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية ومعلوماتية) لتحقيق هدف المؤسّسة (سلع ، خدمات) بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة. عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة (لتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة). وممّا سبق، يمكن تمثيل مفهوم الإدارة بالشكل (١-١).





الشكل (١-١): مفهوم الإدارة.

نشاط (١-١): وجهات نظر مختلفة في مفهوم علم الإدارة

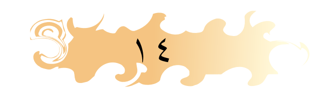
بالتعاون مع زملائك في مجموعة العمل، استخدم شبكة الإنترنت؛ للحصول على مفهوم الإدارة من وجهات نظر مختلفة.

مسألة للمناقشة (١-١)

ناقش أنت وزملاؤك وجهات النظر المختلفة لمفهوم الإدارة، واستخلص تعريفًا متكاملًا له .

نشاط (١-٢): مفهوم حديث للإدارة

باستخدام شبكة الإنترنت أو أية مصادر أخرى متوافرة لديك، ابحث عن مقال حديث يوضّح مفهوم الإدارة، واعرضة على زملائك للمناقشة.



ثانيًا أهمية الإدارة Importance of Management

منذ أن بدأ الأفراد تشكيل الجماعات لتحقيق أهداف محددة، لم يكن بمقدورهم تحقيقها بشكل فردي. لذا، برزت الحاجة المُلِحّة إلى جهة تشرف على جهودهم، فأصبحت الإدارة أمرًا أساسيًّا وضروريًّا، لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوب تحقيقها، وذلك للأسباب الآتية:

١ الإدارة عملية ضرورية للوصول إلى أهداف مشتركة، على اختلاف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية.

٢ الإدارة ضرورية ومهمة لتحقيق توازن بين الاتجاهات والأهداف المتضاربة، حيث إن الإدارة تسعى إلى خلق توازن بين مطالب الفئات المتعدّدة كالمساهمين، والموظفين، والحكومة، والجمهور، والدائنين، والنقابات، وإلا وقع خلل يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسّسات على المدى البعيد.

٣ ضرورة تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، وتدريب القوى العاملة وتأهيلها، ما يترتّب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية (الاستخدام الأمثل للمدخلات لتحقيق حجم معين من النواتج (المخرجات) بأقل التكاليف والوقت والجهد).

٤ تتسم بيئة الأعمال بدرجة عالية من التنافسية، وتبرز هنا أهمية إدارة الموقف التنافسي في المؤسّسة.

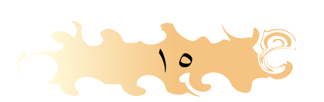
٥ زيادة قدرة المؤسّسة على التكيّف مع التغيرات في البيئات المختلفة.

٦ تحقيق أهداف العمل الجماعي.

٧ تحقيق الأهداف الاجتماعية، وزيادة رفاهية المجتمع .

نشاط (١-٣): الميزة التنافسية

باستخدام شبكة الإنترنت أو أية مصادر أخرى متوافرة لديك، ابحث عن مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) وناقشها مع زملائك.



مسائل للمناقشة (١-٢)

١ – ما أهمية وجود مديرٍ لمدرستك؟

٢ – ما الفائدة من تأهيل العاملين في المؤسّسات وتدريبهم؟

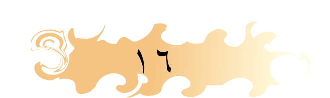
٣ – وضّح مفهوم الكفاية.

ثالثًا نشأة الإدارة وتطوّرها Evolution and Development of Management

هل تعتقد بأن الإدارة وليدة العصر الحديث، أم أن المجتمع الإنساني القديم مارس العمل الإداريّ؟ دعّم إجابتك بأمثلة.

تعود نشأة الفكر الإداري، إلى الوقت الذي بدأ فيه الناس يحاولون تحقيق الأهداف عن طريق عملهم معًا كمجموعات، ويشير علم الإنسان وتاريخه إلى الكثير من الأدلة على وجود أنشطة تنظيمية، تدل على دراية ومعرفة بعدد من الأفكار والممارسات الإدارية منذ آلاف السنين. ويمكن تصنيف الفكر الإداري ضمن المناهج الأساسية الآتية:





١ المنهج الإسلامي Islamic Approach

الإسلام منهج متكامل ونظام شامل للحياة الإنسانية، وقد استمدت الحضارة الإسلامية أسسها العلمية والإدارية من القرآن الكريم والسنة النبوية، وما انتهجه الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم.

فالإدارة في المنهج الإسلامي، تتمتع بخصائص مميزة كونها تجمع بين أصولها المرجعية الإلهية وأساليبها التطبيقية الإنسانية، فهي إدارة مؤمنة ملتزمة بأوامر الخالق تعالى ونواهيه، تعمل على سيادة الأجواء الطيبة في العمل الإداري بين الرئيس والمرؤوس، وتدفع الجميع للعمل المشترك بغاية الإخلاص والأمانة، إذ قال الله تعالى:

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾[١]، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"**[٢] وإنّ تأدية الأمانة بالنسبة إلى العامل تعني قيامه بما كُلّف به، وإنجازه على أحسن وجه.

وينظر المنهج الإسلامي إلى الإنسان على أنّه كائن اجتماعي بقدر حاجته إلى تحسين أجره، يحتاج إلى الاحترام والتقدير والشعور بالرضا، لذا تحض التعاليم الإسلامية على توفير كل أنواع الرعاية بأشكالها المادية والمعنوية للإفراد.

حيث يقول الرسول الكريم، صلى الله عليه وسلم : **"أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عَرَقه"**[٣]

ومن المبادئ الإدارية التي أكد عليها الإسلام:

- **مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة الديمقراطية في الحكم والإدارة، فهي إدارة شُورِيَّة ترفّعت عن الاستبدادية في السلطة، وأخذت من قائدها الأول الرسول صلى الله عليه وسلم، هذه الميزة.**
- **أما في مجال التخطيط** : فقد بين القرآن الكريم أنّ التخطيط السليم يعتمد على معرفة الحقائق والسعي وراء المعرفة، وليس على الظن والتخمين وذلك في قوله تعالى ﴿ وَمَا يَتَّبِعُ أَكۡثَرُهُمۡ إِلَّا ظَنًّاۚ إِنَّ ٱلظَّنَّ لَا يُغۡنِي مِنَ ٱلۡحَقِّ شَيۡـًٔاۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمُۢ بِمَا يَفۡعَلُونَ ﴾[٤]

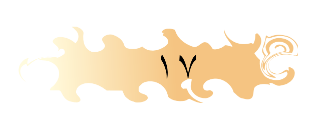
---

(١) سورة النساء، الآية (٥٨).

(٢) مسند أبي يعلى، مسند عائشة، حديث رقم (٤٣٨٦). وأخرجه السيوطي في الجامع الصغير، ج١،ص١٧٧.

(٣) سنن ابن ماجه، كتاب الأحكام،حديث رقم (٢٤٣٤)، حديث حسن.

(٤) سورة يونس، الآية (٣٦).



وفي قوله تعالى: ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾[1]
وقد بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم الدعوة الإسلامية بالتخطيط، حيث تُعدُّ حادثة الهجرة النبوية من مكة المكرّمة إلى المدينة المنوّرة، من الأمثلة الرائعة في التخطيط المحكم، وقد أخذ أوّل الأمر باستخدام الخطط القصيرة الأجل. ومن ثمّ، الخطط الطويلة الأجل.

وتوجد دلائل عدّة على التخطيط بأنواعه. فقد قال علي بن أبي طالب رضي الله عنه: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً" (تخطيط طويل الأجل)، "واعمل لآخرتك كأنك تموت غدًا" (تخطيط قصير الأجل) .

- **وفي مجال التنظيم** : نلاحظ أنّ الإدارة في الإسلام إدارة جماعية لم تُؤثِّر الأهواء الفردية فيها، بل سعت بكل قواها نحو العمل على إيجاد مجتمع تنظيمي موحّد، فالسنّة النبوية وضعت الأساس للتنظيم قولاً وفعلاً، فقد قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "**إذا خرج ثلاثة في سفر فليُؤمِّروا أحَدَهم** ".[2]

عرفت الإدارة في الإسلام نظامي المركزية واللامركزية، وتفويض السلطة والمسؤولية، وتقسيم العمل والتخصص، وإنشاء الدواوين (السجلات)؛ أي التوثيق والتدوين الكتابي للأنشطة.

- **وأما في مجال الرقابة** : وهي دلالة على الرقابة الذاتية النابعة من مخافة الله تعالى، والرقابة الخارجية المتأتية من رقابة الناس. وقد أقر الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه، رقابة الأمة على أعمال الإدارة العليا، حيث افتتح عهده بخطبته المشهورة: "وُلِّيتُ عليكم ولست بخيركم فإن أحسنتُ فأعينوني وإن أسأت فقوّموني"، وعزز الخلفاء الراشدون هذا المبدأ بتعيين موظفين لمراقبة أمراء الولايات بشكل سري، لعزل من يثبت لهم سوء سيرته. وقد حث المنهج الإسلامي على مبدأ المساءلة، وهنا نستذكر قصة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، مع عمرو بن العاص والي مصر، ومساءلته عن سبب ضرب ابنه لأحد أبناء الفلاحين الذي فاز على ابن الوالي في سباق الخيل، عندئذ قال الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، قولته المشهورة: "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا".

---

(١) سورة الزمر، الآية (٩).
(٢) سنن أبي داود، كتاب الجهاد، حديث رقم (٢٢٤١) ، حديث صحيح.

هذه جوانب بسيطة ومختصرة عن المفاهيم الإدارية التي يتعامل بها الإسلام ويدعو إلى تطبيقها، وقد برزت بحوث ودراسات كثيرة في هذا المجال، ونترك لك أمر الاطلاع عليها والتعمّق فيها.



٢ المنهج الكلاسيكي Classical Approach

يتضّمن هذا المنهج عددًا من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم هذه النظريات ما يأتي :

أ نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory

يُعدّ (فريدريك تايلور) من أبرز رُوّاد المدرسة الكلاسيكية، وقد عرّف الإدارة"**بأنّها المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه، ثمّ التأكّد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها**"وقد كان اهتمام تايلور منصبًّا على الجوانب الآتية:

١ تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية؛ أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة، وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

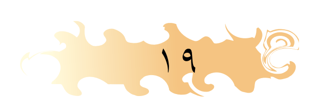
٢ التجارب والبحوث العلمية: أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة، بدلاً من التخمين.

٣ تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

٤ تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

٥ الاعتماد على القانون، وعن طريقه يتم الانضباط في تأدية العمل .

وممّا يؤخذ على المبادئ التي وضعها (تايلور) ، إغفال الجانب الإنساني في التعامل بين أرباب العمل والعمال، إذ كانت نظرته للإنسان نظرة ميكانيكية، مغفلة للروح المعنوية، كما تجاهلت البيئة الخارجية للمؤسّسة والتنظيم غير الرسمي.



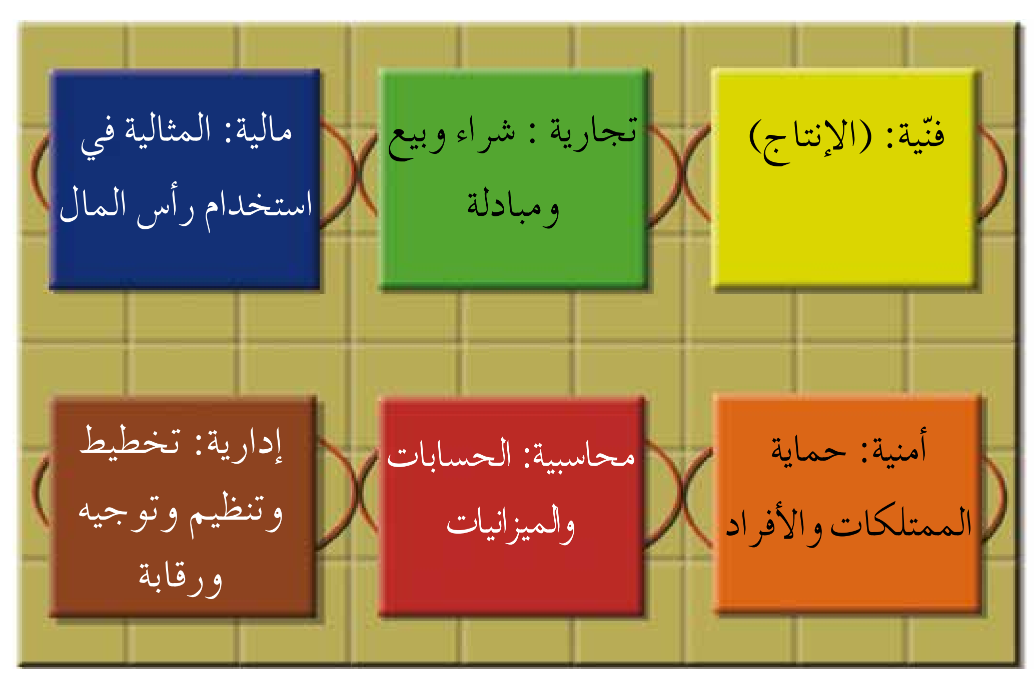
مسألة للبحث (١-١)

- ما المبرر الذي (دفع فريدرك تايلور) لربط أجر الفرد بإنتاجيته؟
- ما رأيك في هذا الربط؟

ب نظرية المبادئ الإدارية Theory of Administrative Principles

يُعدّ (هنري فايول) صاحب هذه النظرية، فقد عرّف الإدارة بقوله :"أن تمارس الإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تصدر الأوامر وأن تنسّق وأن تراقب." ومن أهم مساهماته ما يأتي :

١ تصنيف النشاطات الإدارية إلى ستّ مجموعات:

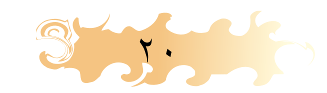


الشكل (١-٢): تصنيفات النشاطات الإدارية.

٢ تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة بالمديرين: جسدية، وعقلية، وخُلُقية وثقافية، وفنية.

٣ تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف هي: تنبُّؤ، وتخطيط، وتنظيم، وإصدار الأوامر (القيادة)، وتنسيق، ورقابة.

٤ تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي، حيث اقترح أربعة عشر مبدأً للإدارة، ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة.



نشاط (١-٤): المبادئ الأربعة عشر

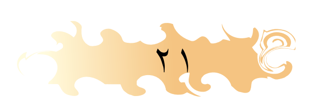
باستخدام شبكة الإنترنت أو أي مصدرمن مصادر المعلومات المتوافرة لديك، اكتب تقريرًا موجزًا عن المبادىء الأربعة عشر، التي اقترحها (هنري فايول) من أجل سير الإدارة بشكل فاعل.

جـ النظرية البيروقراطية Bureaucratic Theory

يُعدّ (ماكس فيبر) رائدًا لهذه النظرية، حيث عرّف البيروقراطية بأنها: "مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمؤسّسة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف".

وفي هذه النظرية أشار فيبر إلى المؤسّسة المثالية، وهي حالة الوصول إلى مؤسّسة تكون علاقات السلطة فيها مدروسة مسبقًا بأسلوب علمي، ومُقَرة بوضعها تعليمات رسمية ملزمة للجميع، ويعمل الجميع على تنفيذ هذه التعليمات، ما يحقق الاستقرار والثبات لهذه المؤسّسة، حتى لو تغيّر أفرادها جميعهم. وتقوم النظرية البيروقراطية على خصائص محددة، هي:

١ تقسيم العمل على أساس التخصص، وأن يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق وتخصصه الوظيفي.
٢ التدرّج في السلطة والوظائف، حيث يأخذ العمل في المؤسّسة شكل الهرم.
٣ وضع قواعد وتعليمات تحدد حقوق الأفراد في المؤسّسة وواجباتهم .
٤ عدم التحيز؛ أي تنفيذ كل القوانين والتعليمات بعيدًا عن المصلحة الشخصية.
٥ التدوين الكتابي لكل القرارات والأوامر والقوانين والمعاملات ... إلخ.
٦ ضرورة الفصل بين الدور الرسمي للموظف وعلاقاته الشخصية.
٧ الكفاءة؛ بمعنى استخدام الخبراء واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.





المنهج السلوكي Behavioral Approach

جاء هذا المنهج بوصفه ردّ على افتراضات المناهج الكلاسيكية وآرائها، التي ركّزت على الحافز الاقتصادي، بوصفه أهم الحوافز الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري، ولم توله الأهمية اللازمة، ويرى أصحاب هذا المنهج أن الإدارة الصحيحة هي الإدارة التي تهتم بخَلْق علاقات إنسانية جيدة، وحالة رضا عالية بين الأفراد في المؤسّسة، كذلك توازن بين تحقيق أهداف الإدارة وتحقيق رغبات الأفراد، وعلى رأسها الحاجات الاجتماعية والنفسية التي يمكن حفزهم من خلال تحقيقها.

كما يجب تطوير نظام اتصال فاعل بين مستويات المؤسّسة المختلفة، والتركيز على اتباع الأسلوب الديموقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، فالمدير يحتاج إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية ، وأ نه لا بُدَّ من الأخذ في الحسبان الجماعة غير الرسمية، ودورها في تحديد اتجاهات الأفراد. ويُعدّ (التون مايو) من أبرز رواد العلاقات الإنسانية، حيث اعتمدت كتاباته على تجارب (هوثورن) الشهيرة.



المناهج الحديثة Modern Approaches

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في العالم بعد الحرب العالمية الثانية، في ظهور مناهج ونظريات جديدة في الإدارة، وسنتعرف فيما يأتي أهم هذه المناهج:

أ المنهج الظرفي (الموقفي) Contingency Approach

يمثّل هذا المنهج اعترافًا من علماء الإدارة، بأنّه لا توجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المؤسّسات ولجميع الظروف. حيث إن ما يصلح لمؤسّسة ما، قد لا يصلح لأخرى، لذا، يتم استخدام نظريات بشكل انتقائي حسب الظرف أو الموقف. ويتأثر المديرون في إدارة مؤسّساتهم بمجموعة من العوامل أو الظروف المتغيرة التي تواجههم، مّا يوجب عليهم التكّيف مع هذه العوامل بأساليب مناسبة تمكّنهم من تحقيق الأهداف المنشودة، ويسمّون هذه العوامل عوامل الموقف، لذا نشير إليهم بالمدرسة الموقفية. فعلى سبيل المثال، هل يتعامل مدير مدرستك مع



الطلبة المتأخرين عن الدوام المدرسي في يوم معيّن جميعهم، بالأسلوب والمستوى نفسه؟ وهل يتعامل مع الطلبة المتأخرين عن الدوام المدرسي في جميع أيام العام الدراسي جميعهم، بالأسلوب والمستوى نفسه؟

مسألة للمناقشة (١-٣)

١- ما الفرع التعليمي الذي كنت تخطط للانضمام إليه منذ كنت في الصف التاسع الأساسيّ ؟

٢- ما الظروف والمتغيّرات التي ساعدتك على اتخاذ قرار الانضمام للفرع الأدبي؟ ناقش ذلك مع زملائك.

٣ - اقترح أمثلة ذات علاقة بالإدارة الموقفية.

ب الإدارة بالأهداف Management by Objectives

طريقة إدارية تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديموقراطية وحسن العلاقات بين المديرين والمنفّذين، حيث يتشارك فيها الرئيس ومرؤوسوه في تحديد الأهداف المطلوب إلى المرؤوسين تحقيقها في فترات زمنية محددة، في ضوء الموارد (الإمكانات) المتاحة، والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين، مع تقييم أدائهم دوريًا، بحيث تتناسب المكافآت والعقوبات مع مدى الإنجاز. وتتعدد الشروط اللازمة لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ومنها:

أن تتمتع المستويات الإدارية المتعدّدة في المؤسّسة، بالنظرة الإدارية المتكاملة الشاملة، وفهم المديرين للمرؤوسين ومساندتهم، وتوافر عمليات اتصال وتغذية راجعة فاعلة، وأن تكون الأهداف محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس.

ومن المآخذ على أسلوب الإدارة بالأهداف، أنه يصعب معه تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة على مستويات وحدات المؤسّسة والعاملين فيها، وكذلك صعوبة الاتفاق على معايير كمية لتقييم الأداء في بعض الأنشطة والعمليات.



مسألة للمناقشة (١-٤)

بعد أن تعرفت أسلوب الإدارة بالأهداف، هل يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية (مدير المدرسة، المعلمون، الطلبة ....)؟ برّر إجابتك.

جـ منهج النظم System Approach

هو منهج اعتمد على نتائج نظرية النظم وأبحاثِها، التي طُوّرت في علم الأحياء، ثمّ طبق علماء الإدارة هذه النظرية في مجال الإدارة.

والفكرة الأساسية لهذا المنهج تعتمد على مفهوم النظام، الذي يمكن تعريفه: "بأنّه الكيان المنظم أو المُركّب الذي يجمع بين أشياء أو أجزاء، تُشكّل في مجموعها تركيبًا كليًّا مُوحّدًا، وتعمل هذه الأجزاء على تحقيق هدف معين".

ويظهر لنا من خلال هذا التعريف للنظام، أنّ منهج النظم ينظر إلى الإدارة نظرة شمولية بعدّ المؤسّسة نظامًا اجتماعيًّا مفتوحًا يتكّون من أنظمة فرعية عدة ذات علاقات متبادلة، ومصممًا لتحقيق أهداف معينة.

وهذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية (مواد أولية، مالية،بشرية، معلوماتية، تكنولوجية) ثمّ يعالج هذه المدخلات ويقدمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع أو الخدمات.

فالمدرسة على سبيل المثال، تُعدّ نظامًا متكاملاً؛ لأنّها مكوّنة من أنظمة فرعية (كالصفوف، والإدارة، والمختبر، ومجلس الطلبة، إلخ...) ويتفاعل هذا مع البيئة المحيطةبه، لأنّه نظام اجتماعيّ مفتوح.

د الإدارة اليابانية (نظرية Z)

هل حاولت أن تقرأ كتابًا أو تطّلع من خلال الإنترنت على خصائص ومميزات المجتمع الياباني وثقافته؟ إن كنت فعلت ذلك، فأطلِع زملاءك على ما قرأت أو شاهدت.

يُعدّ وليم أوشي (William Ouchi) عالمُ الإدارة اليابانيّ، صاحبَ هذه النظرية، التي طرحها في كتابه (نظرية Z)، وهي التي احتاجت إلى سنوات عدة من البحث والدراسة للشركات اليابانية، لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة مع الشركات والمؤسّسات الأمريكية.

لقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية، من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسّسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، ما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية بما يأتي :

١ ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة؛ أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسّسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، ما كان له أكبر الأثر على إبداعهم وإنتاجيتهم.

٢ العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد. ففي كثير من الأحيان، يُقاس الإنتاج بناءً على الجهد الجماعي. ومن ثمّ، تكون المكافأة جماعية لا فردية.

٣ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، ما يخلق انسجامًا وتوافقًا بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسّسة، ويوفّر نوعًا من الرقابة الذاتية،ويتمّثل أسلوب المشاركة في القرار بما يسمى حلقات الجودة (Quality Circles)؛ وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكّل على مستوى المؤسّسة؛ بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين جودة ما تنتجه المؤسّسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

٤ الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية من دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار

لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، ما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .

٥ عدم التسرّع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يُنقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه؛ ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

مسألة للمناقشة (١-٥)

قد تفشل كثير من المؤسّسات عندما تقوم باستخدام أسلوب الإدارة اليابانية خارج نطاق البيئة والمجتمع الياباني. هل تؤيد هذه المقولة أم تعارضها؟ برّر إجابتك.

نشاط (١-٥): منهج إداري

بمشاركة زملائك في مجموعة العمل، اختر منهجًا من مناهج الفكر الإداري، واجمع معلومات من شبكة الإنترنت أو أي مصدر معلومات متوافر لديك عن الجوانب الآتية:

١- أبرز روّاد هذا المنهج، والفترة الزمنية لظهوره، وأبرز مبادئه، والانتقادات الموجهة إليه.

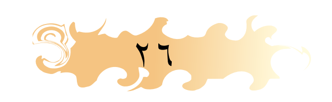
٢ - باستخدام برنامج الناشر (Publisher)، صمّم مطوّية تتضمن مجالات البحث السابقة آخذا في الحسبان ما يأتي: دقة المعلومات، وتوثيق المصادر، وسهولة اللغة وسلامتها، والتصميم والتنظيم، والجاذبية.

رابعًا وظائف العملية الإدارية

Functions of Management Process

إن دراسة الإدارة بوَصْفِها مدخلًا وظيفيًا، يعني النظر إليها على أنّها عمليّة (Process) ، فما المقصود بالعملية؟ وماذا تعني العملية الإدارية؟ وما وظائفها؟

يُقصد بالعملية الطريقة المنتظمة في القيام بالأعمال، التي يمكن تحليلها ووصفها عن طريق



عناصرها كما مر معك سابقًا، فإنه عادة ما يشار إلى الإدارة بأنّها عملية، ويُقصد بذلك أن المديرين كافة، بصرف النظر عن مستوياتهم ومهاراتهم، يكونون منهمكين في بعض الأنشطة المتداخلة لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسّسة.

وتفترض العملية الإدارية أنها تتكون من سلسلة من العناصر (الوظائف) المتداخلة، وتمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال. ويمارس المدير هذه الوظائف، مهما كان مركزه الوظيفي، معتمدًا على أساليب ومبادئ وأسس يستعين بها. وتتضمن هذه العملية الإدارية أربع وظائف، هي:



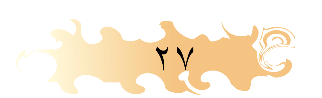
١ التخطيط Planning

وهي الوظيفة الأولى من وظائف العملية الإدارية، وتتضمّن اختيارًا بين عدد من البدائل، لسياسات المؤسّسة وخططها وبرامجها اللازمة التي سينّفذها الموظفون لتحقيق الأهداف المحددة؛ ولذا، فإنّ التخطيط هو عملية اتخاذ قرارات، كونه يعتمد أساسا على الاختيار بين مجموعة من البدائل.

ويتضمّن عنصرُ التخطيط التفكيرَ في المستقبل، حيث تتم عملية التخطيط على أساس وجود أهداف محدّدة مسبقًا من الإدارة العليا، إذ يهتم المدير بصياغة هذه الأهداف كونها ركيزة أساسية لبناء الخطط وعناصر العملية الإدارية الأخرى. وأي خلل أو خطأ في صياغة الأهداف، سينعكس سلبًا على إنجازات المؤسّسة كاملة.

نشاط (١-٦): عملية التخطيط

بمشاركة زملائك في مجموعة العمل، زُر مدير مدرستك في مكتبه، أو مدير مؤسّسة أخرى، للاطلاع على عملية التخطيط التي يقوم بها، والأهداف التي استند إليها، كذلك الخطط الموضوعة والبرامج التي يتم تنفيذها. ثمّ ناقش زملاءك في الصف بخلاصة ما توصلت إليه.



٢ التنظيم Organizing

بناءً على متطلبات التخطيط السابقة، يبرز عنصر التنظيم الذي يضم دراسة هيكل مقصود للأدوار وكيفية إنشائه، عن طريق تحديد الأنشطة، وأوجه العمل المتنوّعة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسّسة، وتجميع هذه الأنشطة، وتخصيص مدير لكل مجموعة منها، وتفويض السلطة له للقيام بها.

وتتطلّب هذه الوظيفة توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات الاختصاص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة. وعند قيام المدير بوظيفة التنظيم. يأخذ في الحسبان محدّدات عدّة، منها:

أ تقسيم العمل والتخصص، ويتطلّب ذلك تحديد مواصفات الأفراد المعنيين بتنفيذ الأنشطة وسماتهم، بناءً على المؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

ب التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية.

جـ الهيكل التنظيمي (تصميم الوظائف واللجان وفِرَقِ العمل).

د مركز كل فرد ودوره.

ولمواكبة المتغيرات المستجدة التي تمرّ بها المؤسّسة، ينبغي إعادة النظر في وظيفة التنظيم بشكل مستمر بين فترة وأخرى، كما ستلاحظ في الوحدة الثالثة.

مسائل للمناقشة (١-٦)

١ – ما فائدة التنظيم الإداري في المدرسة، أو أيّة مؤسّسة أخرى؟

٢ – هل تستطيع أيّة مؤسّسة القيام بدورها من دون تنظيم؟ برّر إجابتك.

نشاط (١-٧): التنظيم

من خلال مجموعات العمل، زُر مدير المدرسة، واطّلع على التنظيم الإداري في المدرسة، واكتب تقريرًا بذلك، ثم ناقشه مع زملائك.



٣ التوجيه Directing

هوقدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المؤسّسة ، عند البدء الفعلي بتنفيذ العمليات المطلوبة ، وبتوجيه الأفراد والمجموعات (الإدارات والأقسام) نحو تنفيذ الأنشطة والأعمال التي تم توزيعها عليهم.

وتتضمّن هذه الوظيفة إصدار الأوامر الإدارية، والقرارات، والأنظمة، والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى المرؤوسين؛ لتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المطلوبة. وثمة أساليب متعددة يمكن للمدير اتباعها لممارسة وظيفة التوجيه بفاعلية ونجاح، ويجب عليه الإلمام بكل الأساليب البديلة، واستخدام الأسلوب الملائم في الوقت المناسب، ومن هذه الأساليب:

أ خلق روح التعاون بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية عن طريق الحفز والاتصال والإشراف القيادي الفاعل.

ب توضيح مفاهيم المؤسّسة وأهدافها وسياساتها للمرؤوسين.

جـ إطلاع المرؤوسين على الهيكل التنظيمي للمؤسّسة وعلاقاتها الداخلية وواجباتهم وحقوقهم وسلطاتهم.

د إطلاع المرؤوسين على مهامهم، وإرشادهم نحو الأداء.

نشاط (١-٨): التوجيه

من خلال مجموعات العمل، قم زُر مدير التربية والتعليم في منطقتك، وناقشه في كيفية ممارسته لوظيفة التوجيه وسير العمل في الأجهزة الواقعة تحت مسؤوليته. واكتب تقريرًا بذلك. ثمّ ناقشه مع زملائك.



مسائل للمناقشة (١-٧)

تخيل نفسك مديرًا لمدرستك، كيف ستمارس عملية التوجيه مع كلّ من المعلمين والعاملين والطلبة؟



٤ الرقابة Controlling

يعرّف (فايول) الرقابة بأنّها: "التحقّق من أنّ كل شيء يسير وفقًا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ". فمن خلال وظيفة الرقابة يتم التأكّد فيما إذا كانت الوظائف الإدارية السابقة تنفّذ وفقًا لما هو محدّد في الخطة، فالهدف من هذه الوظيفة الكشف عن الانحرافات السلبية، وأوجه الخلل ونقاط الضعف، لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها. كما تهدف إلى تعرّف الانحرافات الإيجابية وتعزيزها ودعمها. فعلى سبيل المثال، قد تحدد المؤسّسة في أهدافها إنتاج (٢٠٠٠) وحدة من منتج معين في الأسبوع، فاذا أنتجت (١٧٠٠) وحدة، تكون قد انحرفت سلبيًا عن الهدف المحدّد، ولا بدّ من تحليل المشكلة لتصحيح الانحراف ومنع تكراره. ومن جهة أخرى، قد يكون الانحراف إيجابيًّا كإنتاج (٢٤٠٠) وحدة بدلًا من (٢٠٠٠) وحدة، أو إنتاج (٢٠٠٠) وحدة خلال أربعة أيام بدلاً من أسبوع، مع المحافظة على مستوى الإنتاج ونوعيته، فهذا يدل على وجود انحراف إيجابي، ينبغي على المؤسّسة تعزيزه ودعمه بمكافأة كل من له علاقة بزيادة الإنتاج عن المستوى المحدد بالخطة.

وتُمارس الرقابة على الأشياء كما تُمارس على الأفراد، فتكشف على مدى أداء العمل الواجب أداؤه ، كما تكشف عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد، لتمييز المجدّين منهم ومكافأتهم، وتحديد الموظفين ذوي الأداء الضعيف، لتدريبهم وإعادة تأهليهم.

نشاط (١-٩): الرقابة

من خلال مجموعات العمل، زُر إحدى المؤسّسات في منطقتك واطّلع على كيفية ممارسة عملية الرقابة في هذه المؤسّسة، واكتب تقريرًا بذلك، ثم ناقشه مع زملائك.



مسائل للمناقشة (١-٨)

بوصفك رئيسًا لقسم مراقبة الجودة ، طلب إليك رئيسك موافاته بتقرير، خلال أسبوع عن أنشطة قسمك. فكّرت قليلًا، ثم طلبت إلى (عدنان) و (علي) و(حسام) العاملين في القسم جمع البيانات، وطلبت إلى (بلال) إعداد التقرير، وإلى (مالك) تدقيق التقرير وطباعته، ثم إلى (محمود) إرسال التقرير بالبريد الإلكتروني. ووثقت المسؤوليات التي حدّدتها لكل شخص في مذكرة، وطلبت إلى (بلال) مقابلتك الساعة الثالثة من مساءِ يوم بعد غدٍ لتقديم مُسَوَّدة التقرير. ومارست بممارسة أعمالك الروتينية.

- ما الوظائف الإدارية التي قمت بها ؟ ناقش ذلك مع زملائك؛ مسوّغًا ما يدل على كل وظيفة.

ومما يجدر ذكره، أن هذه فكرة عامة عن وظائف العملية الإدارية، وسيرد تناولها بالتفصيل في الوحدات الآتية من هذا المستوى والمستويات الأخرى لمبحث أساسيات الإدارة، بإذن الله.

مسائل للمناقشة (١-٩)

١ - تُمارس الرقابة على الأشياء وعلى الإفـــراد. نـــاقش ذلـــك من خـلال إعطاء الأمثلة.

٢ - عدّد الخصائص التي يجب أن تتوافر في الأهداف كي تكون فعالة.

خامسًا خصائص وظائف الإدارة
Characteristics of Managerial Functions

تتمتع العملية الإدارية ووظائفها بخصائص متعددة، أهمها:





الشمولية

ويقصد بها أنّ كل مدير أو مشرف إداري في أيّ مستوى إداري، يمارس الوظائف الإدارية جميعها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) مع اختلاف في درجة الممارسة ومستوى الوظيفة ومكانتها في المستويات الإدارية للتنظيم ، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

والشكل (١– ٣)، يوضّح الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين للوظائف الإدارية في مختلف المستويات الإدارية.

الإدارة العليا
الإدارة الوسطى
الإدارة الدنيا
مستوى الإدارة
الرقابة
التوجيه
التنظيم
التخطيط
الوقت الذي يعطيه الإداري لممارسة وظائف الإدارة

الشكل (١–٣): الأهمية النسبية لممارسة الإداريين للوظائف الإدارية.

مسائل للمناقشة (١-١٠)

تأمل الشكل (١- ٣) السابق، وحلّله لاستنتاج العلاقات المختلفة بين المراكز الوظيفية في المستويات الإدارية الثلاثة، والوقت الذي يخصصه كل منهم لممارسة الوظائف الإدارية. ناقش ما توصلت إليه مع زملائك، مبديًا رأيك في منطق الأهمية النسبية لممارسة هذه الوظائف.



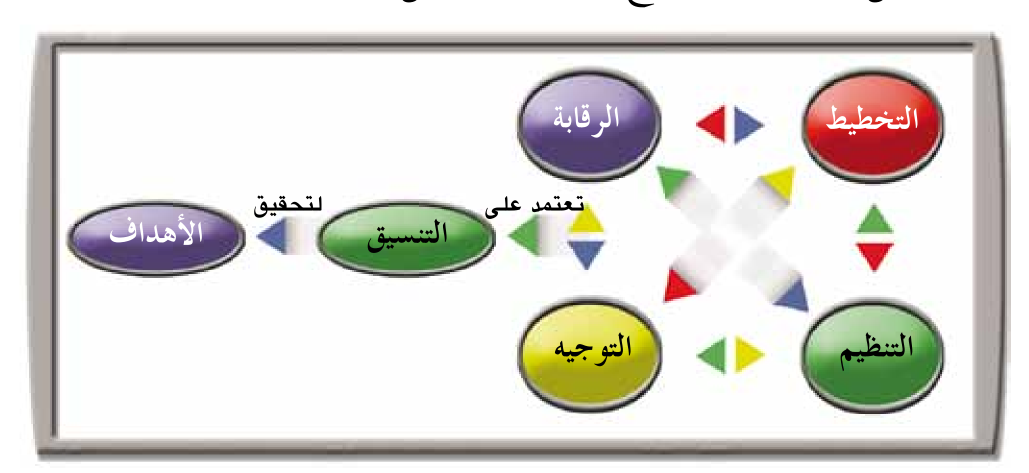
٢ العمومية

بمعنى أنّها لا تقتصر على نوع معيّن من المؤسّسات، فهي قابلة للتطبيق في المؤسّسات باختلاف أنواعها، من مدارس، وجامعات، ومستشفيات، وشركات، ومؤسّسات اجتماعية، وغيرها .



٣ التداخل

بمعنى أنّ المدير ليس ملزماً بممارسة الوظائف الإدارية وفق الترتيب السابق، إذ يمكنه الانتقال من وظيفة التخطيط إلى وظيفة الرقابة مباشرة، أو القيام بالوظائف جميعها. والشكل (١- ٤)، يوضّح خاصية التداخل لوظائف العملية الإدارية.



الشكل (١-٤): تداخل عناصر العملية الإدارية.

مسائل للمناقشة (١-١١)

ناقش مع زملائك خصائص وظائف الإدارة، ومدى تطبيق إدارة مدرستك لها.



أسئلة الوحدة الأولى



١ وضح المقصود بالمفاهيم الآتية: الإدارة، التخطيط، العملية الإدارية، الخطة، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

٢ توجد أساليب متعدّدة، يمكن للمدير اتباعها لممارسة وظيفة التوجيه بفاعلية ونجاح. عدّد هذه الأساليب.

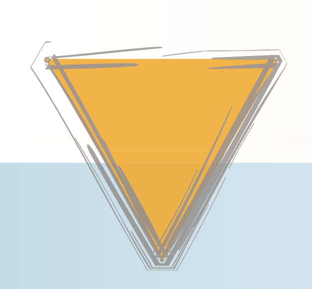
٣ تُمارَس وظيفة الرقابة على الأشياء كما تُمارَسُ على الأفراد. وضّح ذلك.

٤ علل ما يأتي:

أ وظيفة التخطيط هي عملية اتخاذ قرارات

ب يجب إعادة النظر في وظيفة التنظيم بشكل مستمر بين فترة وأخرى.

٥ تتمتع العملية الإدارية بعدة خصائص. وضح هذه الخصائص .



الوحدة الثانية

التخطيط

Planning

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- يوضّح المفاهيم الواردة في الوحدة.
- يوضّح أهمية عملية التخطيط .
- يتعرّف خصائص التخطيط في بيئة الأعمال.
- يحلّل خطوات عملية التخطيط.
- يبيّن أهمية نظم المعلومات في التخطيط.
- يتعرّف العوامل المؤثّرة في التخطيط (البيئة الداخلية والخارجية).
- يقارن بين أنواع التخطيط (استراتيجي، تكتيكي) .
- يبيّن معوقات التخطيط.
- يستنتج مقومات التخطيط الناجح.
- يطبّق مهارة التخطيط في حياته اليومية.

مقدمة

درست في الوحدة الأولى الوظائف الإدارية الأساسية التي تُكوّن العملية الإدارية، وفي هذه الوحدة سنتناول أولى هذه الوظائف وهي وظيفة التخطيط. فعن طريق هذه الوظيفة، تتحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها، بمعنى أن التخطيط يسبق أيّ عمل تنفيذي. وتكمن حقيقة التخطيط بتصّور المستقبل وتطويعه لإدارة الإنسان، فيقود الأحداث بنفسه ولا تقوده المصادفات إليها، ما يقلل من أثر عوامل الصدفة والحظ.



سنتعرَّف في هـــذه الوحدة:

- مفهوم التخطيط.
- أهمية التخطيط.
- أهميـــة نظم المعلومات في التخطيط.
- مزايا التخطيط.
- خطوات عملية التخطيط.
- العــوامل المــؤثــرة في التخطيط.
- أنواع التخطيط.
- معوقات التخطيط.
- مقومات التخطيط الفعال.

أولاً مفهوم التخطيط Concept of Planning





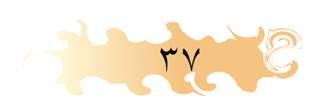
- هل فكّر حسان (يسار الصورة) قبل دخوله المكتبة؟
- ما الخطوات التي قام بها حازم (يمين الصورة)، عند دخوله المكتبة للحصول على هدفه؟
- حسب رأيك، أيّهما حقّق هدفه بسرعة وبجهد أقل؟

التخطيط أمر ضروري للتقليل من إهدار الموارد، ولتحقيق الأهداف المحددة بسرعة. تتسم عملية التخطيط بكونها عملية إبداعية تتطلب تفكيرًا وتدبُّرًا. حيث تبدأ بتحديد الحاجة إلى إنجاز شيء ما. فعلى سبيل المثال، قد تحدّد الآن حاجتك إلى دراسة نظم المعلومات الإدارية بعد الثانوية العامة، فهذه مجرد فكرة أو نيّة فقط، ولكن عندما تترجم هذه الفكرة إلى عمل، فإنك تبدأ بعملية التخطيط. وأول نشاط في هذه العملية، التوصّل إلى إجابات عن الأسئلة الآتية:

- ما الذي يمكن عمله؟
- متى يمكن عمله؟
- كيف يمكن عمله؟
- من الذي يمكنه عمله؟

يتطلب كل سؤال من هذه الأسئلة تفكيرًا، وما يفيد في ذلك خبراتك السابقة عن الموضوع الذي تخطط له.

فعلى سبيل المثال، قد تقوم أنت بعملية التخطيط لدراستك الثانوية منذ هذه اللحظة، ومن الأهداف التي يمكنك التفكير بها: اجتياز المستويات الدراسية لجميع المباحث الدراسية خلال مدة زمنية محددة بمعدل عال يتناسب مع قدراتك . مثل هذا الهدف لم تضعه إلا بعد أن درست الماضي والحاضر، فيما يتعلق بخبراتك وقدراتك ومعدلاتك السابقة، والمباحث الدراسية التي ستدرسها ومتطلباتها. وبعد تحديد هدفك، فإنك تصنع الوسائل المناسبة لتحقيق هذا الهدف؛ كزيادة الجهد وساعات الدراسة البيتية، والاعتماد على التعلم الذاتي، والتعاون مع الآخرين، وهكذا. ومن الممكن قيام شخص واحد بهذا العمل، إلّا أنّ الإدارة الفعالة تعمل على تشجيع التفكير الجماعي، عن طريق تشكيل لجان تضم خبراء مختصين، يجتمعون سعيًا



لاستكشاف أساليب العمل المناسبة بعد طرح الأفكار وتحليلها، ومن الضروري التفريق بين عملية التخطيط التي يقوم بها أفراد متخصصون، للتنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في المستقبل، وبين الخطة التي تقود إليها عملية التخطيط.

تعريف

التخطيط

هوعملية وضع أهداف محددة لما يجب عمله في المستقبل، (المدى القصير أو المتوسط أو البعيد)، ووضع الوسائل المناسبة التي يجب استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

تعريف

الخطة

هي تحديد الأعمال والأنشطة التي سيتم تحقيق الأهداف عن طريقها، كما توضع برامج تفصيلية مرتبطة بزمن محدد لتنفيذ الأعمال والأنشطة المنبثقة عن الخطة.

مسائل للمناقشة (٢-١)

ناقش زملاءك في مقولة "إنّ رأسين يفكران، أفضل من رأس واحد". تبادل مع زملائك الأفكار لتأييد هذا القول أو دحضه، عن طريق علاقته بعملية التخطيط.



وفيما يأتي، مثال على خطة يومية بسيطة لأعمال مكتبية في إحدى المؤسّسات:

الوقت	النشاط
٨:٠٠	فتح البريد وتوزيعه
٨:٣٠	طباعة الرسائل
٩:٠٠	بدء إعداد التقرير اليومي
١٠:٠٠	إعداد قائمة مواعيد المدير
١١:٣٠	تحضير معلومات لاجتماع الساعة الثالثة
١٢:٣٠	إعداد محضر الاجتماع العادي للموظفين
١:٠٠-٣:٠٠	استراحة
٣:٣٠	الانتهاء من التقرير اليومي
٤:٣٠	التخطيط لعمل اليوم التالي

 ثانيًا أهمية التخطيط Significance of Planning

تعبّر الإدارة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة دائبة ضمن مواقف معقّدة. فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة، بعضها يساعد المؤسّسة ويدفعها إلى الأمام (فرص)، كاستغلال إمكانية فتح فرع جديد للمؤسّسة في إحدى الدول، والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكّل قيودًا عليها (مخاطر)، كالمؤسّسات المنافسة التي تنتج منتجات مُشابهة للمنتجات التي تنتجها المؤسّسة وتبيعها في السوق نفسه. إنّ القاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخّص في أنّ هذا الموقف المعقّد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكّد، يتطلّب من المؤسّسة قدرات خاصّة ذات بعدين: فمن جهة؛ عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، في الوقت نفسه الذي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر



والمعوقات، أو وضع خطط محددة للتكّيف معها. وكما درست في الوحدة الأولى؛ فإنّ معظم المؤسّسات تعمل في ظروف متغيّرة، فلو كانت الظروف ثابتة أو حتى قليلة التغير لكانت حاجتنا للتخطيط قليلة، فحينئذ من السهل التعرّف إلى المتغيّرات وتأثيرها بدقة. لذا، تعدّ عملية التخطيط من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبة، حيث تتفاعل فيها مجموعة من العوامل من أهمها:

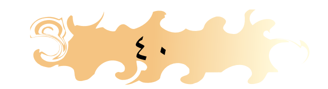
حالة عدم التأكد:
إحدى الحالات التي تواجه متخذ القرار في المؤسّسة حيث يتعذر التأكد ١٠٠٪ من نتائج اتخاذ القرار. ويرتبط التخطيط بشكل خاص بهذا المفهوم فعندما نتعامل مع المستقبل فإنّنا في الحقيقة نتخذ القرارات بناءً على كمية محدودة من المعلومات المناسبة، بسبب تعذر الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل كامل.

١ كفاءة التخطيط Planning Efficiency

يتكّون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص، وتحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانيات، ذات قدرات تعطي مجالاً أفضل للإنجاز.

وهنا يظهر العامل الأول للتخطيط، وهو كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي إلى الموقف المُستهدف، بحيث تتم عملية ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسّسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفاعلية.





٢ التنبؤ Forecasting

يتعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، التي تختلف عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف، وهنا يظهر العامل الثاني، وهو القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف، والتنبؤُ عمليةٌ تهدف إلى محاولة تقدير احتمالية وقوع موقف ما أو ظرف ما في المستقبل. وُيعدّ التنبؤ جزءًا مهمًّا من عملية التخطيط، حيث يمدّ المخطط باحتمالية وقوع حدث ما، والمستوى الذي سيصل إليه الحدث عند وقوعه. فالتنبؤ الجيد بمقدار المبيعات للعام القادم، يقود لوضع خطة فاعلة للإنتاج، وخطة أخرى للمشتريات... وهكذا.

- هل سيبقى سعر المواد الأولية ثابتا؟
- ما احتمال ارتفاع سعر صرف الدينار؟
- ما احتمال زيادة نسبة ضريبة المبيعات ؟
- ما احتمال ظهور مؤسّسات منافسة؟

مسائل للمناقشة (٢-٢)

فكّر، ثم ناقش زميلك إذا سبق أن تنّبأت بنتيجة لأمر معين وحصلت تلك النتيجة، ثم ناقش مع زملائك صدق الأساليب المستخدمة في دقة عملية التنبؤ.



٣ فاعلية التخطيط Planning Effectiveness

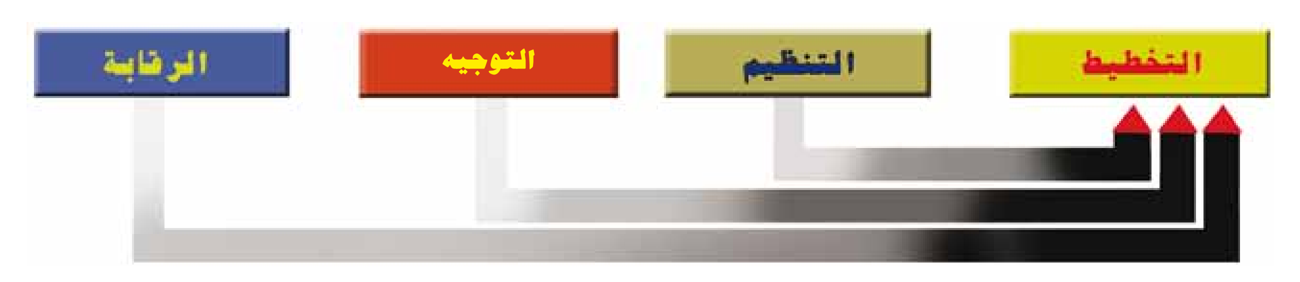
تتفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي، إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسّسة، والثانيةُ ذاتية تتعلّق ببيئتها الداخلية. وهنا يظهر العامل الثالث، وهو كيفية توظيف الأساليب الإدارية المناسبة؛ لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما.

- لماذا تبدأ العملية الإدارية بوظيفة التخطيط قبل الوظائف الأخرى ؟



كي تستطيع مجموعة تنظيمية ما إنجاز أعمالها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، فإن المهمة الأساسية لهذه المجموعة هي وضع أهداف محددة لعملها. ومن ثمّ، وضع الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. وكي تستطيع هذه المجموعة القيام بهذه المهمة، فإنّ عليها دراسة الماضي والحاضر، لتتمكّن من إنجاز الأهداف في المستقبل. وهذا بالضبط ما نعنيه بعملية التخطيط التي تشكّل الوظيفة الأولى من وظائف العملية الإدارية، التي تؤثّر بصورة كبيرة على الوظائف الأخرى اللاحقة من تنظيم وتوجيه ورقابة.

ويوضّح الشكل (٢–١)، الترابط بين وظيفة التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى.



الشكل (٢–١): الترابط بين التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى.

علاقة التخطيط بالتنظيم	علاقة التخطيط بالتوجيه	علاقة التخطيط بالرقابة
فالتخطيط المتقن يقود بالضرورة إلى إجراءات تنظيمية متناسبة مع جودة التخطيط. فمن حيث المبدأ تسعى المؤسّسة إلى تنظيم إداراتها المختلفة بما يتوافق مع نوعية الخطط الموضوعة، وهنا يحدث الربط بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم.	إنّ الانتهاء من وضع الخطط، يتطلّب القيام بتقييم المديرين الذين سيقومون بقيادة جهود المؤسّسة في أثناء التنفيذ، ما يقود إلى تدريبهم ورفع مستوى المهارات التنفيذية لديهم أو استبدالهم بمجموعة جديدة تمتلك المستوى المطلوب من المهارات التنفيذية، وهكذا يحدث الربط بين وظيفتي التخطيط والتوجيه.	إنّ الخطط التي تتم عملية صياغتها بدقة ووضوح، تساعد المديرين المشرفين على التنفيذ، وعلى إحكام عمليات الرقابة بسهولة ويسر، فالخطط المعقدة وغير الواضحة تقود بالضرورة إلى تعقيدات كبيرة في عمليات الرقابة على التنفيذ التي عادة ما يقوم بها المديرون في أثناء عملية تنفيذ الخطط فعليًّا.

فعلى سبيل المثال قد تقوم إدارة الإنتاج في مؤسّسة ما بتحديد أهداف لها، كزيادة إنتاجها في العام القادم بنسبة ٥٪ مع المحافظة على نوعية المنتج. لتحقيق هذا الهدف، قد تلجأ لاستخدام وسائل متعددة كزيادة أعداد العاملين في قسم العمليات، أو زيادة ساعات العمل، أو ربط الإنتاج بالمكافآت، أو عدد من هذه الوسائل مع بعضِها بعضً. وللمحافظة على النوعية؛ تُفعّل إدارة الإنتاج دور الرقابة على المواصفات والمقاييس وفق الخطط التي تم وضعها، ومعالجة أيّة انحرافات قد تحدث عما خطط له.

ثالثاً أهمية نظم المعلومات في التخطيط

Importance of Information System in Planning

ومن الوظائف الأساسية التي تتطلب كمًّا كبيرًا من المعلومات الدقيقة وظيفةُ التخطيط، حيث تعتمد عملية التخطيط على توافر معلومات مناسبة تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل، وبالاستفادة من الحقائق الموجودة حاليًّا في المؤسَسة، من أجل تمكين المديرين الذين يقومون بعملية التخطيط من صياغة أهدافٍ مناسبة، يؤدي إنجازها إلى صناعة المستقبل بالصورة التي تتفق مع رؤية المؤسّسة.

فالمؤسّسات التي تُدار بصورة جيدة، تستخدم نظم المعلومات المتاحة لديها في عملية تطوير مهارات محددة لرصد التطورات في البيئة، بهدف تحديد العناصر المُهمّة .كما تستخدم نظم المعلومات الإدارية في عملية صياغة الأهداف وإحكام الرقابة على أداء نظام العمل برمّته، فيما يتعلق بتحقيق هذه الأهداف.

إنّ هذه المهارات المتقدّمة في عملية التخطيط، من الممكن أن تُمارس من خلال نظم المعلومات الإدارية، وفي هذه الحالة، تصبح العملية أكثر قدرة على الأداء وأقل كلفة وأخطاءً. إنّ نظم المعلومات الإدارية تُستخدم أيضا في عملية إحكام الرقابة على عمليات الإنفاق والمبيعات والأرباح، وغيرها من المؤشرات الأدائية، وبذلك تحافظ على أن تبقى الأنشطة المختلفة للمؤسّسة ضمن الأطر المحددة لها في الخطط التي تخضع للتنفيذ.



تعريف

نظم المعلومات الإدارية

هي نظم حاسوبية متكاملة، تقوم على ربط الحاجات المعلوماتية للأنشطة كافةً في المؤسّسة، بهدف تزويد المديرين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، وبالجودة العالية؛ لتمكينهم من اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الدقة.



رابعًا مزايا التخطيط Advantages of Planning

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا، يمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

١ تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، بحيث يمكن توضيحها للعاملين، ما يسهّل تنفيذها.

٢ مواجهة التغيرات الطارئة، حيث يوفّر الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات التي تواجه عمل المؤسّسة، ويزيد من قدرتها على مواجهة تلك المتغيرات.

٣ مواجهة المنافسة، وبقاء المؤسّسة في حلبة السباق مع المؤسّسات الأخرى التي تزاول النشاط نفسَه، وبذلك يساعد على المحافظة على ميزتها التنافسية.

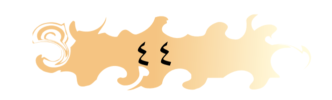
٤ تقليل قوة المخاطر التي تعرقل عمل المؤسّسة، أو مواجهتها وإزالتها، أو تحييد تأثيراتها عن عمل المؤسّسة.

٥ تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، وزيادة قدرة المؤسّسة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداما فاعلاً .

٦ تسهيل عملية إحكام الرقابة على التنفيذ، بسبب تركيز التخطيط على أهداف محددة ومخطط لها مسبقًا.

٧ الكشف عن الفرص المستقبلية.

٨ تنمية مهارات المديرين وقدراتهم، عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.



مسائل للمناقشة (٢-٣)

من فوائد عملية التخطيط، تقليل الأخطاء في عملية اتخاذ القرار في المؤسّسة.

ناقش ذلك مع زملائك.



خامساً خطوات عملية التخطيط Steps of Planning Process

يسبقُ عمليةَ البدء في خطوات التخطيط القيامُ بصياغة كل من رؤية المؤسّسة ورسالتها، وفيما يأتي تقديم لهذين المفهومين:



١ صياغة رؤية المؤسّسة Vision

الرؤية التربوية لوزارة التربية والتعليم:

تسعى الوزارة إلى إنجاز نظام تربوي يحقّق التميز والإتقان والجودة، من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة والمعرفة كثروة وطنية استراتيجية، وتعزيز القدرة على البحث والتعلم ، وضمان إسهام الأفراد في بناء اقتصاد متجدّد مبني على المعرفة يسهم في تحقيق تنمية مستدامة، ورفع مستوى معيشة جميع الأردنيين باعتباره الطريق الآمن لمواجهة التحديات ، ووضع الأردن على خريطة الدول المتقدمة الحديثة المُصدّرة للكفاءات البشرية المتميزة، والقادرة على المنافسة إقليميًا وعالميًا.

- هل تربط هذه الرؤية بين الحاضر والمستقبل؟
- هل تشكّل صورة عقلية إيجابية وواضحة لحالة المستقبَل؟
- هل هي محفّزة، وطموحة، وتشجّع الالتزام، وتخطف الانتباه، وتحثُّ على العمل، وتعطي معنى للتغيرات المتوقّعة في المجتمع؟ هل تعكس تفرّد المؤسّسة؟



تعبّر الرؤية عن الحالة التي ترغب أن تكون عليها المؤسّسة في المستقبل، أي الحالة المرغوب فيها، التي تلبّي طموحات المؤسّسة وتُوجِّه أنشطتها وقراراتها المستقبلية. وإذا كانت خطة المؤسّسة تعبر عن كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف، فإن الرؤية تمثّل لوحة تفصيلية عن الصورة التي ستكون عليها المؤسّسة عندما تتحقّق هذه الأهداف، كما يمكن القول إنّ رؤية مؤسّسة غير ربحية تعمل في مجال النقل: أن تكون المؤسّسة رائدة في تطوير أساليب محددة في مجال راحة المسافرين على متن خطوطها.

نشاط (٢-٦): رؤية مميزة

املأ الفراغ في كل سطر باختيار إحدى الكلمات في السطر الذي يليه؛ لتنتج لديك رؤية مميزة

رؤيتنا أن نكون مؤسّسة ________________________________

(رائدة، متفوقة، سريعة النمو،...).

توفر ________________________________

(المنتجات ،الخدمات ، ....).

(الإبداعية، ذات السعر المناسب، المتخصصة، المتنوعة، ذات الجودة العالية...).

من أجل ________________________________

(خدمة السوق العالمي، رفع قيمة أسهمنا، الوفاء بالتزاماتنا تجاه الزبائن،...).

في مجال ________________________ السريعة التغير .

(المعلومات، حلول العمل، الحلول المالية...).



صياغة رسالة المؤسّسة Mission

تمعن عزيزي الطالب في الرسالة التربوية الآتية، ثمّ أجب عن الأسئلة التي تليها:



الرسالة التربوية

تطوير وإدارة نظام تربوي يركز على التميّز والإتقان ، ويستثمر موارد بشرية تتمتع بقدر عالٍ من إتقان كفايات التعلّم الأساسية، وذات اتجاهات مجتمعية إيجابية، تمكّنها من التكّيف بمرونة مع متطلبات العصر، والمنافسة بقوة وفاعلية، والإسهام في تطوير الاقتصاد الوطني القائم على المعرفة.

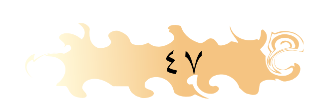
هل تجيب الرسالة التربوية عن الأسئلة الآتية:

- ما الغاية من هذه المؤسّسة؟ أي ما دورها الأساسي؟
- ما نطاق عملها؟
- ما القيم الأساسية التي ستوجه عمل المؤسّسة؟

تعبّر الرسالة عن الغاية التي من أجلها أُنشئت المؤسّسة، أو الدور الأساسي الذي يبرّر وجودها، ويمنحها الشرعية للقيام بالأنشطة التي تقوم بها.

وكما هو واضح هنا، فإنّ رسالة المؤسّسة تتكوّن من نص قصير، يعكس بشكل محدد نطاق عمل المؤسّسة، والغاية الأساسية من وجودها، والأدوار التي من يمكن أن تقوم بها في المستقبل. لذا، يجب أن تكون رسالة المؤسّسة محددة بوضوح، وتسمح بالتوسّع في الأدوار مستقبلاً ضمن الإطار العام لعملها وليس خارج نطاقه. كما يجب أن تكون رسالة المؤسّسة مُمكنةَ التحقّق ضمن الإمكانات المتاحة في الحاضر والمستقبل، أي ألّا تكون أكبر من قدرة المؤسّسة على الإنجاز.

فوزارة التربية والتعليم على سبيل المثال، تستطيع أن تضيف إلى المهام التي تقوم بها أيًا من الأدوار الجديدة ضمن إطارها العام، كونها مؤسّسة تقوم بدور التربية والتعليم للأجيال المتعاقبة، كتعليم الكبار مثلاً، لأن ذلك يقع ضمن نطاق أدوارها الرئيسة المحددة في رسالتها. إلّا أنّها لا تستطيع إضافة أدوار مثل نشر الأخبار السياسية والاقتصادية، لأن ذلك يقع خارج نطاق الأدوار المحددة في رسالتها.



بعد الانتهاء من صياغة كل من الرؤية والرسالة، تبدأ عملية التخطيط، التي تتكوّن من الخطوات الخمس الآتية التي يتضمّنها الشكل رقم (٢–٢):



الشكل (٢–٢): خطوات عملية التخطيط.

١ وضع الأهداف Setting of Objective

تُحدِّدُ الأهداف عادة، ماذا يجب أن تفعل المؤسّسة؟ ومتى يتم هذا الفعل؟



تعريف

الأهداف

هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم. وتعبّر عن نية لدى المخطّط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعيًا، من حيث تحسينُ الإنجاز بالمقارنة مع الموقف الحالي.

وتتكون الأهداف من حيث البعد الزمني، من ثلاثة مستويات :

أ الأهداف القصيرة المدى

وهي التي سيتم تحقيقها في مدّة زمنية لا تزيد على عام واحد .

ب الأهداف المتوسّطة المدى

وهي التي سيتم تحقيقها في مدّة زمنية بين عام وثلاثة أعوام.

جـ الأهداف البعيدة المدى

وهي التي سيتم تحقيقها في مدّة زمنية تزيد على ثلاثة أعوام. والأهداف هي المقاييس النهائية للنجاح أو الفشل؛ لذا، يجب أن تتصف بمجموعة من الصفات:

١ الصياغة الكمية

يجب تحديد الهدف بشكل واضح وقابل للقياس، وذلك لتسهيل عملية إحكام الرقابة على عملية تنفيذه فيما بعد.

هَب أنّ أحد أهداف المؤسّسة يتلخّص برفع كفاية العاملين في دوائرها المختلفة بنسبة محددة خلال مدة زمنية محددة. إذن، من الممكن صياغة هذا الهدف على النحو الآتي:

(رفع إنتاجية العاملين بنسبة ٥٥٪ خلال الأعوام الثلاثة القادمة). فصياغة الهدف كميًا تتضح في نسبة ال ٥٥٪، أي أنّ المعيار الذي سيُستخدم في قياس إنجاز الهدف هو زيادة كفاءة العاملين بنسبة ٥٥٪ خلال المدّة الزمنية المحددة.



٢ الارتباط ببعد زمني محدد

يجب أن يرتبط الهدف بزمن محدد لإنجازه، وفي مثالنا السابق يتضح الارتباط بالبعد الزمني بفترة السنوات الثلاث التي يجب أن تتحقق نسبة الزيادة في كفاءة العاملين بانتهائها.

٣ قابلية الإنجاز

يجب أن يكون الهدف قابلًا للتحقق في ظل الموارد والإمكانات المتاحة، ويجب ألّا يكون مُبالغًا فيه. أي أن يكون الهدف متناسبًا مع الإمكانات المالية والتكنولوجية والبشرية المتاحة في المؤسّسة، ضمن المدّة الزمنية المحددة لإنجازه.

٤ الموضوعية

يجب أن يكون الهدف متناسبا مع حقائق الواقع في المؤسّسة وبعيدا عن تأثير الاعتبارات الذاتية.

٢ تحليل الموقف الحالي Analysis of Current Situation

تتضمّن عملية التخطيط تقييمًا تفصيليًا للموقف الحالي للمؤسّسة والمحيط الذي تتعامل معه وتعمل ضمنه. إنّ المؤسّسة لا تعمل في فراغ بل هي محاطةٌ بمجموعة من العناصر والقوى التي تتفاعل معها، وتتبادل التأثير فيما بينها وبين المؤسّسة.

فالمدرسة على سبيل المثال، تتعامل مع بيئة خارجية يوجد فيها أولياء الأمور، والمسجد، والنادي، ووزارة التربية والتعليم، وغيرها من الفئات الاجتماعية ذات المصلحة في عمل المدرسة. فهي إذن، فئات تؤثّر في عمل المؤسّسة، وتتأثّر بقرارات المؤسّسة ومواقفها.



إن هدف عملية التخطيط الأساسي، هو التركيز على المستقبل ضمن سياق زمني يتغير بصور دائمة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية؛ فالتخطيط يسعى إلى خلق حالة من التوازن الديناميكي بين المؤسّسة ومحيطها الخارجي، ما يتيح للمؤسّسة البقاء والاستمرار.

تعريف

التوازن الديناميكي

هي تلك الحالة التي تتصف بدرجة عالية من المرونة والتكيّف مع المتغيّرات في البيئة الخارجية.

يتضمّن تقييم الموقف الحالي عملية جمع البيانات وتحليلها، لتحديد موقف المؤسّسة فيما يتعلق بعلاقتها مع محيطها الخارجي.

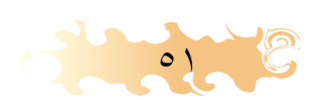
ويتضمن ذلك الحصول على معلومات تفصيلية من داخل المؤسّسة ومن خارجها، عن الكيفية التي يرى فيها المجتمع المؤسّسة ودورها في خدمته، وذلك يتطلّب أن تحاول المؤسّسة رؤية نفسها من خلال عيون الآخرين ذوي المصالح فيها، وهذه الرؤيا التقييمية تزود المؤسّسة بمعلومات وحقائق بالغة الأهمية؛ لاستخدامها في تحليل الموقف الحالي.

ويشتمل تحليل الموقف الحالي، القيام بالأنشطة الآتية:

أ) **معرفة رأي أعضاء المؤسّسة**

يُعدّ التحليل الأداة الرئيسة التي عن طريقها يتم تسلّمُ مدخلات معلوماتية مهمّة، تُستخدم في عملية التخطيط؛ لذا يجب أن يشارك فيه العاملون في المؤسّسة على المستويات الإدارية كافة، ابتداءً من مجلس الإدارة، ووصولاً إلى المديرين على مستوى الإدارة التنفيذية.

إنّ عملية جمع المعلومات من هؤلاء، يمكن أن تتم باستخدام الاستبانة، أو الاتصال الهاتفي المباشر، أو المقابلات الشخصية، أو من خلال عقد اجتماعات مصغرة لمجموعات مختلفة من العاملين في المؤسّسة، حيث يُولَد أكبر قدر ممكن من الأفكار عن طريق عملية العصف الذهني.



ب معرفة رأي أصحاب المصالح

- من هم أصحاب المصالح؟ لماذا يُعدّ رأي أصحاب المصالح شديدَ الأهمية للمؤسّسة؟

بالطريقة نفسها التي تحدد فيها المؤسّسة رأي العاملين فيها، يتضمّن هذا التحليل، طرقا محددة لمعرفة كيف يراها الآخرون من ذوي المصالح. إن أصحاب المصالح في البيئة الخارجية للمؤسّسة، كالمستهلكين، ومؤسّسات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المؤسّسة، ومنظمات حماية البيئة، والمؤسّسات المالية والتعليمية والحكوميّة، عادة ما يؤثرون في المؤسّسة ويتأثرون بها.

لذا يجب أن تتم عملية استطلاع آرائهم؛ لمعرفة كيف يرغبون في أن يكون أداء المؤسّسة من وجهة نظرهم. إن المعلومات التي يتم الحصول عليها بوساطة هذا التحليل، تُعدّ شديدة الأهمية لعملية اتخاذ القرار في المؤسّسة. بوساطة هذا التحليل، تستطيع المؤسّسة أن تعرف أين أنجزت أعمالها بشكل ناجح وأين أخفقت، وما الفرص الممكنة لتحسين أدائها، وأين قصّرت في خدمة مجتمعها، وفي أي المجالات استطاعت تقديم الخدمة له بشكل فاعل.

لإجراء هذا التحليل، تُستخدم طرائق جمع المعلومات كالاستبانة أو المقابلة ...إلخ.

تعريف

أصحاب المصالح

هم الذين يتعاملون بصورة دائمة ومباشرة مع المؤسّسة من داخلها وخارجها، ولديهم مصالح مُهمَّة في كيفية إدارتها؛ بما يضمن تحقيق أهدافهم.

جـ تقييم البرامج Program Evaluation

من أهم مكونات تقييم الموقف الحالي، عمليةُ تقييم مدى كفاية البرامج المتنوِّعة للمؤسّسة، وفاعليتها.



فعلى سبيل المثال، من الممكن أن يكون أحد البرامج التي تساعد على زيادة نسبة المبيعات، تدريب القائمين على المبيعات على كيفية التعامل مع زبائن المؤسّسة، بما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم عن منتجاتها.

إن هذا التقييم يزود الإدارة بمعلومات حساسة للغاية، تتيح للمؤسّسة اتخاذ القرار المناسب حول استمرار هذه المشاريع، أو الحاجة إلى تدعيمها، أو إيقافها، أو إجراء بعض التعديلات عليها، أو رسم استراتيجيات تسويقية أو إنتاجية محددة لها.

إن الصفة الغالبة على عملية تقييم البرامج، تركّز في العادة على النتائج المنبثقة عن هذه البرامج، وفيما إذا حققت الأهداف المتوخّاة منها، أي على النتائج النهائية لأداء المؤسّسة في تنفيذ هذه البرامج.

تعريف

البرنامج

هو أي عمل تقوم به المؤسّسة، يساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية.

وتتم عملية تقييم البرامج عادة بإحدى الطريقتين الآتيتين أو بكلتيهما معاً:

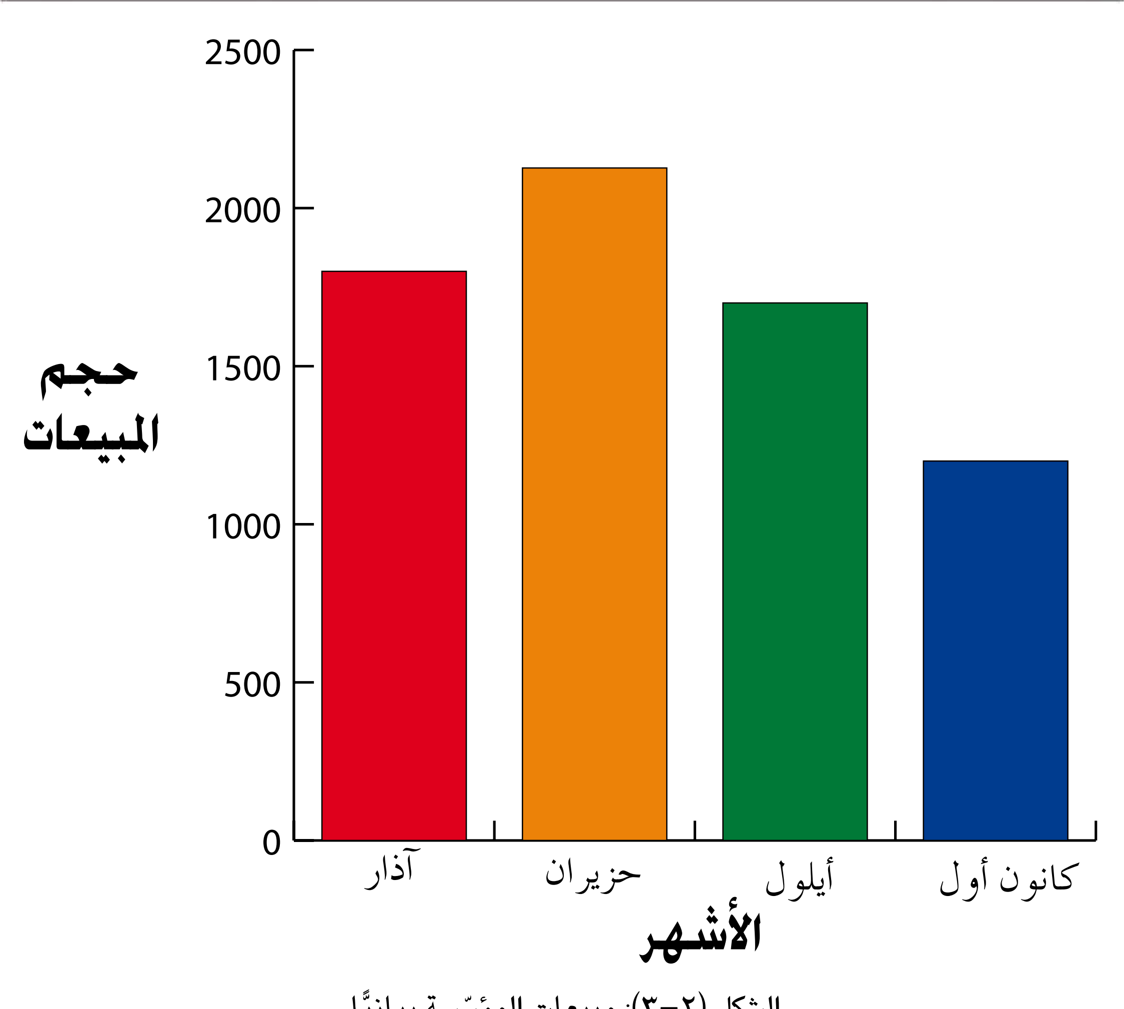
١ **الطريقة الكمية Quantitative Approach**

تتضمّن هذه الطريقة استخدام معلومات كمية (أرقام)، مستقاة من ملفات المؤسّسة نفسها، أو من ملفات المؤسّسات الأخرى، أو من المعلومات التي تمت عملية التعامل معها من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، أو من دراسة نتائج الأبحاث العلمية ذات العلاقة. إن هذه الطريقة تعدُّ أكثر سهولة وأقل أخطاءً، لأنها تعتمد على ترجمة الوقائع والتجارب إلى معلومات كمية محددة، قابلة للعدّ والرصد والمقارنة والقياس، وأهمُّ من ذلك أنّها قابلة للمعالجة الإحصائية.



ومن أمثلة ذلك، تحليل مبيعات المؤسّسة خلال العام الماضي، إذ تُحدّد الأشهر التي شهدت ارتفاعًا عالياً في حجم المبيعات، والأشهر التي شهدت عكس ذلك، وتكون هذه المعلومات ممثلة بيانيًّا بالأرقام . وبناءً على هذا التقييم، تتم عملية التخطيط للعام القادم والشكل (٢–٣) يوضح ذلك.

الشهـــــر	المبيعـــــــات
آذار	١٨٠٠
حزيران	٢٢٠٠
أيلول	١٧٠٠
كانون أول	١٢٠٠



الشكل (٢–٣): مبيعات المؤسّسة بيانيًّا.

٢ الطريقة الكيفية Qualitative Approach

تتضمّن هذه الطريقة أجوبة عن أسئلة من نوع: "ماذا يقول المعنيون عن هذه البرامج؟" وذلك باستخدام المقابلات الشخصية، والملاحظات الميدانية المباشرة، والنقاشات، والاجتماعات المختلفة الطابع والأغراض. فمثلاً، قد تُجري بعض المؤسّسات مقابلات شخصية مع المستهلكين للتعرّف إلى آرائهم فيما يتعلق بتصميم منتجاتها، أو ألوانها، أو حجمها، أو مذاقها...إلخ اعتماداً على طبيعة السلعة. لاحظ أنّ البيانات التي تجمع ليست رقمية، بل وصفية تُحلّل للاعتماد عليها في عملية التخطيط لمرحلة قادمة.

د دراسات نتائج تنفيذ البرامج Results of Programs Evaluation Studies

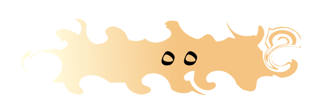
تستطيع المؤسّسة تقييم تأثير برامجها على الفئات المتنوّعة من أصحاب المصالح، كالمستهلكين مثلا، باستخدام النظام الآتي:

- المدخلات: الإمكانات والموارد المطلوبة لتشغيل البرامج.
- المعالجة: كيفية تشغيل البرامج.
- المخرجات: أي كيف يؤثر تنفيذ البرامج على المستهلكين والمجتمع بشكل عام؟

هـ تحليل الكلفة والفائدة Cost Benefit Analysis

يعدّ تحليل الكلفة والفائدة من أهم الأساليب في تقييم المشاريع. وهذا التحليل يركّز على المقارنة بين كلفة الإنتاج، أو كلفة تقديم الخدمة من جانب المؤسّسة للمستهلكين والعوائد المتوقعة الناتجة عن عملية بيع المنتج أو تقديم الخدمة، ويبدأ التحليل عادة بطرح سلسلة من الأسئلة المُهمّة، مثل:

- ما الكلفة المتوقعة للمشروع قيد التقييم؟
- ما الفوائد المباشرة للخدمة ؟
- ما كلفة شراء الخدمة من السوق ؟
- ما الفوائد الملموسة المتوقّعة للمؤسّسة نفسها أو للمستهلكين ؟
- ما الافتراضات والمخاطر، أو أيّة اعتبارات أخرى يجب أن تؤخذ في الحسبان في هذا السياق ؟



ومن المهم أن نلاحظ هنا، أن عملية إجراء تحليل الكلفة والفوائد يُعدُّ أسهل في مؤسّسات القطاع الخاص منه في مؤسّسات القطاع العام غير الربحية.

فمؤسّسات القطاع الخاص تستخدم معيار الربح مقياسًا لأدائها، ومؤشرًّا واضحًا جدًّا، كما أنّ بعض العوائد من الصعب قياسها؛ لأنها غير ملموسة أو غير قابلة للقياس، كمستوى رضا المستهلكين الذي يصعب قياسه؛ مقارنة مع مستوى الأرباح السنوية، الذي يكون عادة مجرّد رقم يدل على مستوى الربحية في مدّة زمنية محددة.

وفي الختام، لا بّد من التأكيد على أنّ مرحلة تقييم الموقف الحالي؛ تتطلب أن يقوم المخططون بإجراء تحليل متقن للفجوة بين الموقف الحالي والموقف المستهدف، أي بين ما هو موجود الآن، وما يجب أن يتحقّق بعد تنفيذ الخطط. وتوضع أولويات محددة لما يجب عمله لتقليص هذه الفجوة.

مسألة للمناقشة (٢-٤)

لو أُتيح لك تقييم الوضع الحالي لبرنامج إنتاج رُبِّ البندورة، تمهيداً لعملية التخطيط التي ستقوم بها في العام القادم في المصنع الذي تعمل به، أي طريقة من طرق تقييم البرامج تختار؟ برّر إجابتك.



تحديد البدائل Identification of Alternatives

البدائل هي الوسائل المتنوِّعة التي تُوظّف لإنجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة؛ فهي في الحقيقة خطط ووسائل متعددة، من المتوقع أن توصلنا إلى تحقيق الأهداف عند استخدامها، والمشكلة هنا ليست في عدد البدائل المتاحة، ولكن المشكلة تنحصر في تحديد البدائل الأكثر قدرة وفاعلية في سبيل الوصول إلى النتائج المطلوبة. فمثلاً، قد تخطط لاختيار وكيل معتمد لمؤسّستك في مدينة أخرى، وبناءً على ذلك قمت حددت البدائل، فكانت: الزرقاء، إربد، الكرك، العقبة، السلط.

مثال على تحديد البدائل

في حالة زيادة نسبة المبيعات في إحدى المؤسّسات، فإنّ البدائل التي يمكن تحديدها لتحقيق هدف زيادة مستوى المبيعات في المؤسّسة، هي:

١- تدريب القائمين على المبيعات بما يؤدي إلى رفع مستواهم.

٢- زيادة الإنفاق على الدعاية والإعلان.

٣- الدخول إلى أسواق جديدة غير الأسواق الحالية.



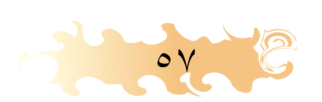
تقييم البدائل Evaluation of Alternatives

تتضمّن عملية تقييم البدائل المختلفة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كل بديل من البدائل الخاضعة للتقييم، وصولاً إلى تحديد البديل الأنسب الذي يتصف بكونه أفضل البدائل، في ظل الإمكانيات المتاحة في المؤسّسة، وحسب المعايير الموضوعة. وفي عملية التقييم هذه، لا بدّ للمخطط من الأخذ في الحسبان أن يضع في قائمته البدائل كافّة، بغض النظر عن مدى قدرتها على إنجاز الهدف. امتداداً للمثال في المرحلة السابقة، يتم هنا تقييم كل بديل من البدائل المحددة في الخطوة السابقة.

تعريف

المعيار

هو الأساس الذي يتم الاستناد إليه لمقارنة البدائل التي يُراد تقييمها.



فمثلاً من الممكن أن ينبثق عن تقييم البدائل الثلاثة ما يأتي :

البديل	عناصر القوة	عناصر الضعف
تدريب القائمين على البيع.	– رفع إنتاجيتهم. – زيادة المبيعات.	–مطلوب موازنة للتدريب.
زيادة الإنفاق على الدعاية والإعلان.	– زيادة المبيعات.	– مطلوب موازنة. – مطلوب قسم للدعاية والإعلان.
دخول أسواق جديدة.	– مبيعات أعلى. – توسع المؤسّسة.	– المخاطرة. – كلفة كبيرة.

فقد تلجأ المؤسّسة إلى اختيار أحد هذه البدائل أو بعضها في الخطوة الآتية.



اختيار البديل الأنسب Selecting the Optimal Alternative

يُقصد بالبديل الأنسب، تلك الوسيلة الأكثر قدرة على إنجاز الهدف في ظل المحددات المتنوّعة، ومن أهمها طبعًا توافر الإمكانات والموارد المطلوبة لعملية إنجاز الأهداف. وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن البديل الأنسب ليس بالضرورة الأفضل من بين البدائل المتاحة، إنما هو أفضل ما تستطيع المؤسّسة استخدامه في ظل القدرات والإمكانات المتاحة لديها.

ففي المثال السابق، افترض أنّ البديل الأنسب، والأكثر اسهامًا في تحقيق الهدف هو الدخول إلى أسواق جديدة، فعند اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار البديل الأنسب، تبدأ المؤسّسة في وضع الخطط المناسبة لتنفيذ هذا البديل، فمن الممكن مثلًا، أن توضع الخطط الآتية:

أ القيام بدراسة الأسواق الجديدة لمعرفة واقعها وطبيعة التنافس فيها.

ب تحديد أماكن لعرض المنتجات فيها للبيع.

جـ تعيين الذين سيقومون بعملية البيع وتدريبهم.

يسبق ذلك عادة، صياغة مجموعة من السياسات التي تسعى إلى جعل عمليات التنفيذ تتم بصورة تدل على كفاءة وفاعلية.

ومن هذه السياسات على سبيل المثال، وضعُ البرامج التدريبية التي تسعى إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسّسة، ووضعُ البرامج التحفيزية لزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبذلك تساعد على رفع كفاءتهم في العمل، وشراء الأجهزة والتكنولوجيا المطلوبة لعمليات التنفيذ، وتعيين خبرات جديدة تساعد في التنفيذ، وهكذا.

تعريف

السياسات

هي مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذها المؤسّسة؛ بهدف تسهيل عملية التنفيذ.



مرحلة التنفيذ Implementation

- من سيقوم بتنفيذ خطط المؤسّسة؟
- وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟
- وما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟

يعتمد نجاح عملية التنفيذ بصورة كبيرة، على نجاح المؤسّسة في وضع إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة.

تعريف

مرحلة التنفيذ

تعرّف بأنّها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات المالية والإجراءات.



ومن أهم المشاكل التي قد تواجه المؤسّسة في مرحلة التنفيذ، الأمور الآتية:

١ حاجة عملية التنفيذ إلى وقت أطول ممّا هو مخطط له.

٢ حدوث مجموعة من المشاكل غير المتوقعة.

٣ فاعلية الأنشطة التنسيقية لتكون بالمستوى المطلوب.

٤ حدوث أزمات تؤدي إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتمامًا أقل ممّا يجب.

٥ توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.

٦ تدريب العاملين بكفاءة وفاعلية، لاسيّما في المستويات الدنيا من الهرم الإداري.

٧ قدرة المؤسّسة على السيطرة على أحداث في البيئة الخارجية.

٨ فاعلية عمليات القيادة والتوجيه على مستوى الإدارة الوسطى.

٩ الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسة.

١٠ قدرة أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة بفعالية.

وكما هو واضح، فإنّ مرحلة التنفيذ أكثر مراحل التخطيط تطلّبًا للحذر واليقظة. فالتنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في التخطيط ومعالجتها.

لذا، تولي المؤسّسات اهتمامًا متزايدًا لعملية التنفيذ، إذ إنّ التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المتغيّرات المُهمّة التي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسّسة الداخلية، وهي:

أ البناء التنظيمي المناسب.

ب تخصيص الموارد للنشاطات التنفيذية المتنوّعة، بطريقة متوازنة.

جـ وجود نظام ملائم للتحفيز.

د وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.

هـ وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.





العوامل المؤثّرة في التخطيط
Factors Influencing Planning

تتم عملية التخطيط عادة في إطار مؤسّسة تتأثّر بمجموعة من المؤثّرات ذات مصدر داخلي، وأخرى ذات مصدر خارجي.

ففي البيئة الداخلية للمؤسّسة، يُلقي حجم الموارد المتاحة في المؤسّسة بظلاله على عملية التخطيط، ووضعُ أهداف طموحة. على سبيل المثال، يتأثّر بصورة كبيرة بمستوى الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة في المؤسّسة، فقلَة الموارد ستؤدي بالتأكيد إلى التأثير على المخططين، وتقودهم إلى وضع أهداف متواضعة تتناسب مع مستوى الموارد المتاحة.

أمّا المؤثرات ذات المصدر الخارجي، فإنها تؤثر أيضًا بصورة كبيرة على عملية التخطيط؛ فحجم الفرص المتاحة للمؤسّسة في البيئة الخارجية، له أثر كبير في طبيعة الأهداف التي تتبناها المؤسّسة، كما أن حجم المخاطر وطبيعتها التي تؤثّر في قدرة المؤسّسة في اغتنام الفرص المتاحة، تمارس تأثيرًا واسعًا على المخططين في المؤسّسة؛ فكلّما زادت المخاطر، تقلّصت قدرة المؤسّسة على وضع أهداف طموحة، لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وقد تم شرح هذه العناصر في الوحدة الأولى.



أنواع التخطيط Types of Planning

تعددت أنواع التخطيط عبر المراحل المتعدّدة لتطوُّرِ الفكر الإداري في العالم، على النحو الآتي:

أنواع التخطيط	
١- التخطيط حسب المستويات التنظيمية: أ - التخطيط على مستوى المؤسّسة. ب - التخطيط على مستوى الأنشطة.	٢- التخطيط حسب درجة التفصيل: أ - التخطيط التكتيكي. ب - التخطيط الاستراتيجي.





التخطيط حسب المستويات التنظيمية

Planning According to Organizational Hierarchy

ويتكوّن من نوعين:

أ التخطيط على مستوى الأنشطة Functional Planning

يتم هذا التخطيط على مستوى الأقسام المتنوِّعة في المؤسّسة، حيث يُعدّ كل قسم خطته الخاصة التفصيلية التي تحدّد الأهداف ووسائل تحقيقها. ومن الأمثلة على هذا التخطيط، أنواع الخطط التي يطورها قسم الإنتاج في المؤسّسة، كزيادة وحدات الإنتاج من (٥٠) ألف وحدة إلى (١٠٠) ألف وحدة خلال العام القادم.

ب التخطيط على مستوى المؤسّسة كلها Corporate Planning

يشتمل على تحديد أهداف المؤسّسة كلِّها، وتحديد أساليب تحقيقها. وتقوم الإدارة العليا في المؤسّسة بمسؤولية هذا التخطيط الذي يتصف بأنّه طويل المدى، وأقل تفصيلاً من الأنواع الأخرى للتخطيط. وينبثق من هذا التخطيط الخُطة الأساسية الشاملة للمؤسّسة؛ وتبرز أهمية هذا التخطيط في قدرته على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الآنشطة المتنوّعة للمؤسّسة. ومن الأمثلة على ذلك، زيادة المبيعات الكلية في المؤسّسة بنسبة (٢٠٪) خلال الأعوام الثلاثة القادمة.



أنواع التخطيط حسب درجة التفصيل

Planning According to Degree of Detail

يمكن تقسيم التخطيط حسب درجة التفصيل إلى نوعين:

أ التخطيط التكتيكي Tactical planning

يختص التخطيط التكتيكي بمهمة تحديد استخدامات الموارد في تحقيق أهداف المؤسّسة المرجوة، ويتضمن وضع برامج تفصيلية للنشاطات المتنوِّعة، على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا التي يجب القيام بها، وأنواع الموارد التي يجب توظيفها لتحقيق الأهداف. ومن الأمثلة على ذلك، تخصيص



مبلغ (١٠٠) ألف دينار لشراء تكنولوجيا جديدة لتحقيق هدف زيادة الطاقة الإنتاجية من (٢٠٠) ألف وحدة إلى (٣٠٠) ألف وحدة.

ب التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

هو التخطيط الذي يتضمّن تحديد الدور الأساسي للمؤسّسة، وأهدافها الاستراتيجية المؤمل إنجازها على المدى البعيد، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي كذلك وضع الاستراتيجيات التي يجب أن تستخدمها المؤسّسة لتوجيه الموارد المتعدِّدة باتجاه تحقيق تلك الأهداف. ولعل من أهم التطوّرات في مجال التخطيط؛ أسلوب التخطيط الاستراتيجي، الذي ظهر في بداية النصف الثاني من القرن العشرين؛ ليصبح فيما بعد الأسلوبَ الأوسعَ انتشارًا، والأكثرَ استخدامًا في عمليات التخطيط في المؤسّسات. ونتيجة لأهمية التخطيط الاستراتيجي، فسيتم التوسّع في الحديث عنه بهدف توضيح بعض خصائصه المُهمّة.

يختلف التخطيط الاستراتيجي، بوصفه أسلوبًا إداريًا، عن غيره من أساليب الإدارة الفاعلة، في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص؛ فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ميداني، مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسّسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية، تستفيد من الإمكانات المتاحة بصورة فاعلة، وتعتمد التخطيط الاستراتيجي أسلوبًا علميًا بارعًا لتحقيق الأهداف.

إن المؤسّسات التي تُدار استراتيجيًا تتمتّع بأداء يفوق أداء المؤسّسات التي لا تُدار بهذا الأسلوب، وهذا يعني أنّ التخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوبًا عمليًا لإدارة المؤسّسات، يُعدّ مسؤولًا عن تحسين الأداء، وضمان التعامل الفعال مع المكوّنات الأساسية لبيئة العمل في العصر الراهن.

وقد سبقت المؤسّسات العامة ذات الطبيعة الاستراتيجية كوزارة الدفاع مثلاً في كثير من الدول، غيرَها من المؤسّسات في هذا المضمار حتى منتصف الثمانينيّات



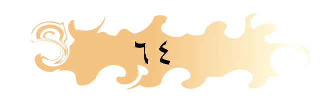
من القرن الماضي. وشهدت المؤسّسات غير الربحية في العديد من دول العالم نشاطاً كثيفاً في مجال التخطيط الاستراتيجي، حتى أصبح التخطيط الاستراتيجي ملازمًا ومسببًا للنجاحات فيها، خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين.

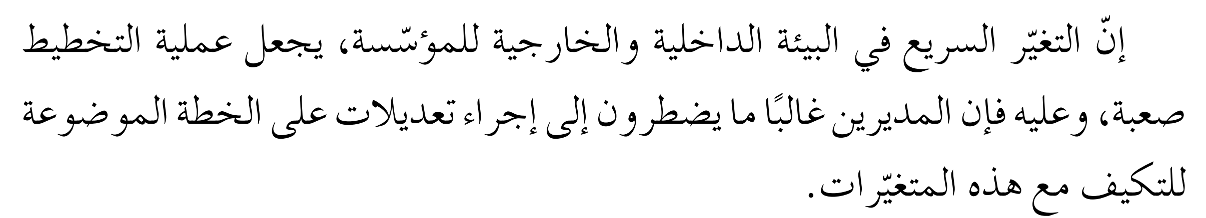
ونورد فيما يأتي مقارنة للخصائص الأساسية لكل من التخطيط التكتيكي والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
أ – يتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا في المؤسّسة. ب – يحدث التخطيط الاستراتيجي باستمرار آخذا في الحسبان الفرص والمتغيّرات في بيئة الأعمال . جـ – يغطّي التخطيط الاستراتيجي المؤسّسة كلّها. د – يغطي التخطيط الاستراتيجي مدّة زمنية طويلة (أكثر من ثلاث سنوات).	أ – يتمّ التخطيط التكتيكي على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا. ب – يتم التخطيط التكتيكي يتم بصورة منتظمة وفي أوقات محددة حسب قواعد محددة. جـ – يغطي التخطيط التكتيكي جزءًا واحدًا يختص بأداء نشاطات في جانب واحد من جوانب العمل. د – يغطي التخطيط التكتيكي مدة زمنية قصيرة نسبياً (أقل من سنة).

ثامنًا معوقات التخطيط Obstacles of Planning

بالرغم من التطوّر الهائل الذي شهدته حياتنا في كل المجالات ، ومن تقدم كبير في ثورة المعلوماتية ونظم المعلومات الإدارية، والأساليب التخطيطية المتطوّرة التي جاءت أصلًا لتقليل حالات المخاطرة (risk) وحالة عدم التأكّد، إلّا أنّه مع كل هذه التطوّرات النوعية والكمية في مجال التخطيط ، توجد معوقات تحدّ من فعالية التخطيط، ومن أبرز هذه المعوقات:





١ سرعة التغيّر في البيئة

إنّ التغيّر السريع في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسّسة، يجعل عملية التخطيط صعبة، وعليه فإن المديرين غالبًا ما يضطرون إلى إجراء تعديلات على الخطة الموضوعة للتكيف مع هذه المتغيّرات.



٢ صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة

بما أنّ التخطيط يتعامل مع المستقبل، ويتطلّب درجة عالية من دقّة التنبؤ بالمستقبل فإنّ التخطيط يتم عادة في ظل حالة عدم التأكد، وهذا يتطلّب مستوى عاليًا من المهارات لدى المخططين، وإلّا أصبحت عملية التخطيط نوعًا من التنجيم، كما أنّ عدم تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يعرقل جهود الإدارة في وضع الخطط.

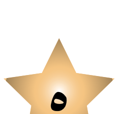
٣ تكاليف التخطيط والإجراءات التصحيحية

تحتاج عملية التخطيط إلى إمكانات عالية لرواتب الخبراء والعاملين ومخصّصاتهم، والمستلزمات المادية، إضافة إلى تكاليف الأبحاث والدراسات، وكلفة اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اكتشاف أخطاء في التخطيط أثناء مرحلة التنفيذ.



٤ مقاومة التخطيط

قد يقترح التخطيط أمورًا جديدة، تؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، مّا يؤدي إلى مقاومة الخطط من قِبل العاملين في المؤسّسة، وقد تكون المقاومة من الخارج مثل الجمهور أو القانون.



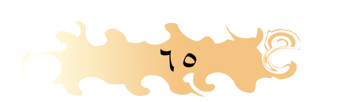


٥ قلّة الالتزام بالتخطيط

على الرغم من الاهتمام بالتخطيط، إلّا أنّه في بعض الأحيان يهتم المديرون بالمشكلات اليومية، ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

٦ عدم توافر القدرة والمهارة اللازمة

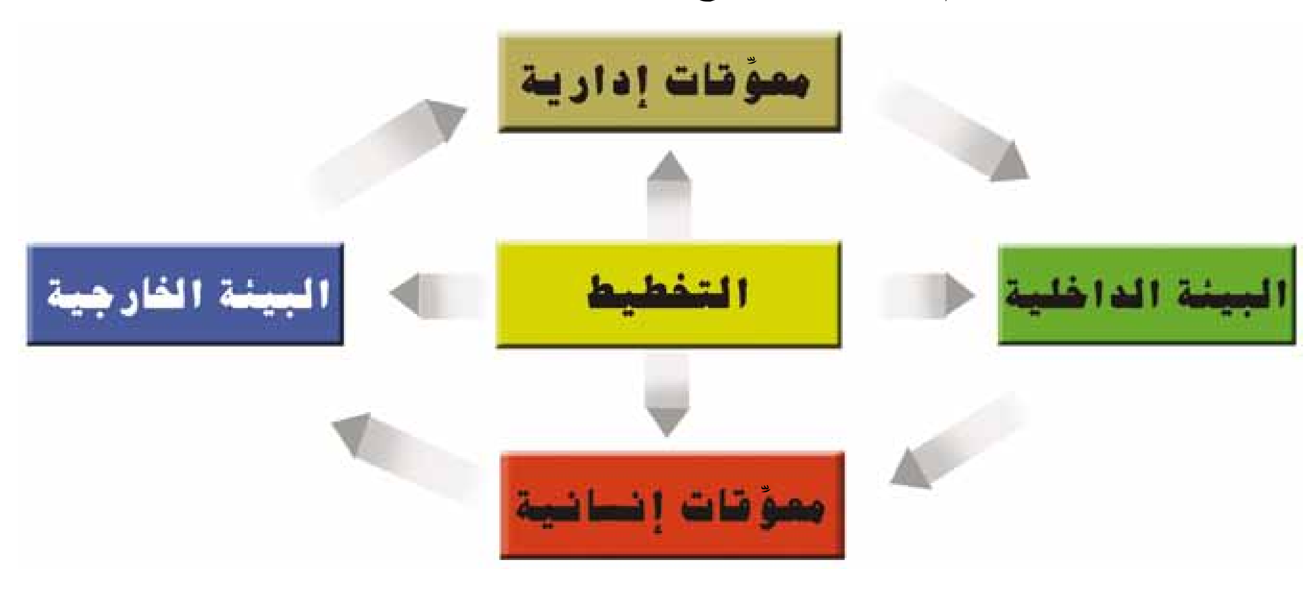
يتطلب التخطيط عملية تفكير منظمة، وجهدًا ومهارة فكرية لدى المخططين، حيث إنّ عدم توافر القدرة والمهارة؛ يُشكّل عائقًا أمام عملية التخطيط .



٧ اختيار أهداف غير مناسبة أو غير واقعية

قد يلجأ بعض المديرين إلى اختيار أهداف معينة، من دون النظر الى الإمكانيات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك، توجد أهدافٌ يمكن تحديدها بشكل دقيق وقابل للقياس، كما هي الحال في النتائج المالية أو الأرباح المستهدفة، وأخرى أقل قابلية للقياس، كما هي الحال في تحقيق رضا العاملين وتطويرهم .

والشكل رقم (٢–٤)، يوضّح معوقات التخطيط.



الشكل (٢–٤): معوقات التخطيط.



تاسعاً مقومات التخطيط الفعال

Determinants of Effective Planning

سبق أن ذكرنا أنّ التخطيط يواجه الكثير من المعوقات، فإذا أردنا تجنب آثار هذه المعوقات أو التخفيف منها قدر الإمكان، وجب أن تتسم خططنا بالصفات الآتية:



١ الوضوح

يجب أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة ومصوغة بشكل جيد، لا تقبل التأويل أو الاجتهاد، وكذلك إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقّعة بشكل واضح ودقيق .



٢ البساطة

يجب أن تتسم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة بالبساطة، كي يسهل فهمها من قبل المعنيين بتطبيقها، بهدف الاقتصاد في تكاليف العمل، وإنجاز عملية التخطيط بالسرعة المناسبة.

٣ الموضوعية

بمعنى أن تتلاءم الخطط مع الإمكانات والموارد المتاحة للمؤسّسة.



المرونة

وهي أن تكون درجة استجابة الخطط للظروف المتغيرة في البيئة الخارجية عالية، وأن تكون قابلة للتغيير والاستجابة لتلك الظروف والمتغيّرات.

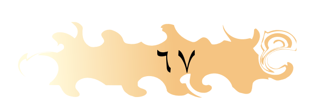


الالتزام

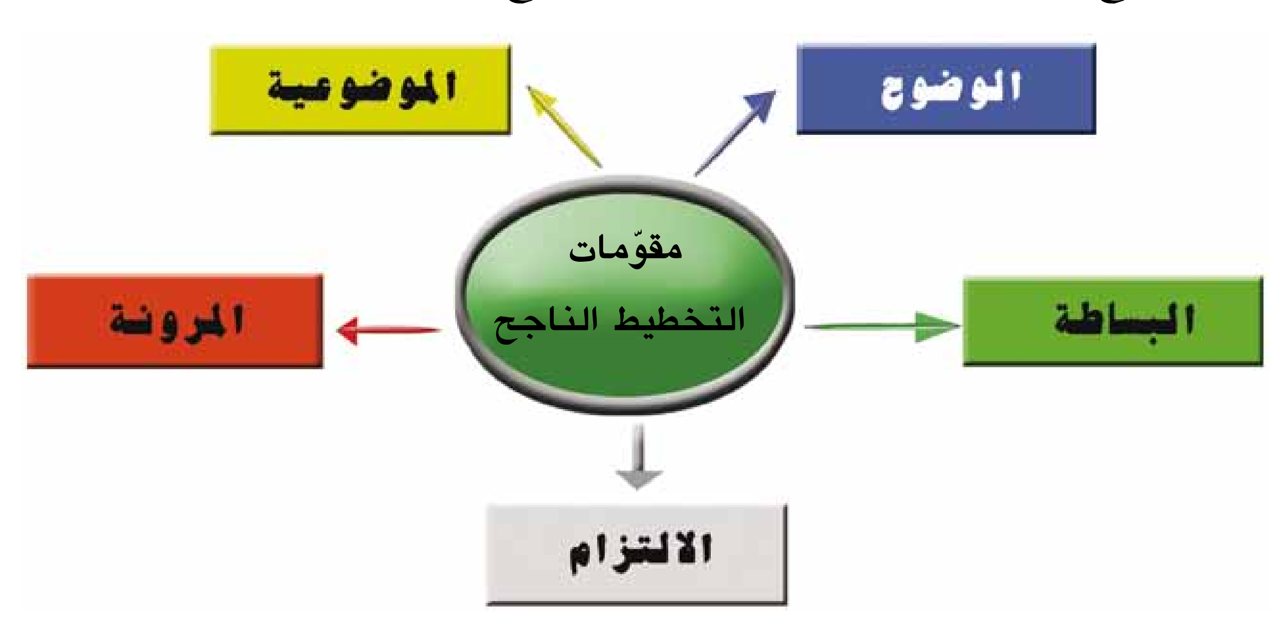
وهنا يجب أن يكون الالتزام من طرفين : الأول هو المخطّطون بحيث يحافظون على المستوى نفسه من الحماس والالتزام من بداية عملية التخطيط إلى نهايتها ،أمّا الثاني فالمنفّذون في المستويات الإدارية كافة.

مسألة للمناقشة (٢-٥)

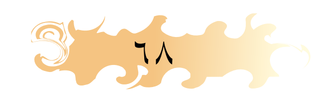
يزداد عنصر المرونة في الخُطة كلّما طال أمدها، فالخطط الطويلة المدى تتمتع بمرونة أعلى من الخطط القصيرة المدى .ناقش هذه العبارة معززاً ذلك بمثال.



ويوضّح الشكل (٢–٥) مقوّمات التخطيط الناجح.



الشكل (٢–٥): مقوّمات التخطيط الناجح.



حالة إدارية

تطبيق عملي لعملية التخطيط

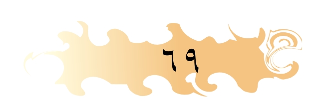
هدى: بناءً على المؤشرات على أرض الواقع، أعتقد أن الموازنة المخصصة لدائرتي يجب أن تزاد (١٢) ألف دينار تقريبًا، كي أتمكّن من تعيين المزيد من فنيي المختبر وتدريبهم، فالنقص الحاد في عدد الفنيين سيقود إلى مشكلات كبيرة تتعلّق بالأداء، وبدقة النتائج للاختبارات الطبية الدقيقة والمعقّدة التي نقوم بها، ما سيؤدي بالتأكيد إلى الإساءة إلى السمعة المميزة لمختبراتنا الطبية، التي استطعنا بناءها والمحافظة عليها خلال السنوات الماضية، لذا، علينا الحصول على الزيادة المطلوبة الآن للحيلولة دون حصول تلك المشاكل.

ليلى: لا أعتقد أن زيادة من هذا القبيل ممكنة، فقد أُبلِغتُ أنّ الإدارة العليا في المؤسّسة قد اتخذت قرارًا بتجميد أيّة مخصصات جديدة لموازنات الأقسام والدوائر مدّة ستّة أشهر، وأنا بوصفي مديرة للخدمات الإدارية والفنية، أشعر بأنّ يديّ مقيدتان في هذا الخصوص. ولكن لدي اقتراح: لماذا لا ننتظر حتى يبدأ الأطباء بالتذمر والشكوى من عدم دقة نتائج الفحوصات الطبية لمرضاهم، ونقوم بإرسال هذه الشكاوى لإدارتنا العليا، عندها سيجدون أنفسهم مضطرين للموافقة على الزيادة في الموازنة التي تطالبين بها.

هدى: إذا أخذنا باقتراحك، فإننا سنكون مضطرين إلى دفع (١٥) ألف دينار تقريباً، مصاريف تدريب، إضافة إلى (٣٠) ألف دينار تقريبًا بدل عمل إضافي للفنيين الحاليين الذين سيقومون بالعمل، بينما نحن نقوم بتدريب الفنيين الجدد. بالإضافة إلى ذلك، وبسبب إرهاق الفنيين الحاليين في العمل الإضافي، فإن معدل الأخطاء سيرتفع بصورة مزعجة، وسنجد أنفسنا أمام دعاوى قضائية كثيرة بسبب النتائج غير الدقيقة التي تصدر عن مختبراتنا، والموقعة من فنيينا المُجهدين بالعمل الإضافي. كل ما أريده الآن هو (١٢) ألف دينار فقط، للحيلولة دون حدوث تلك المشاكل.

١- ما رأيك في موقف كل من: هدى وليلى؟ فسّر إجابتك، وناقشها مع زملائك.

٢- هل هناك حلّ وسط للتوفيق بين موقفي هدى وليلى؟ هل هذا ممكن من وجهة نظرك؟ برّر إجابتك.



أسئلة الوحدة الثانية

١ وضّـح المقصـود بالمفاهيم الآتية: التخطيط، الموقف الحالي، الموقف المستهدف، رسالة المؤسّسة، الرؤية، الأهداف، السياسات، أصحاب المصالح، مرحلة التنفيذ.

٢ «تعدّ دراسة الوضع الحالي محاولة من المخططين لإلقاء الضوء على عوامل

٣ تتم عملية تقييم البرامج عادة بالطريقة الكمية، أو بالطريقة النوعية، أو بكلتيهما معًا. وضّح هاتين الطريقتين.

٤ وضّح مزايا إشراك المرؤوسين من مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط.

٥ علّل ما يأتي:

أ تبدأ العملية الإدارية بوظيفة التخطيط قبل الوظائف الأخرى.

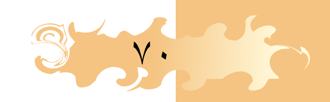
ب يعدّ التنبؤ جزءًا مهمًا من عملية التخطيط.

جـ يجب تحديد الهدف بشكل واضح وقابل للقياس.

د يعدّ رأي أصحاب المصالح شديد الأهمية للمؤسّسة.

٦ على الرغَم من التطوّر الكبير في نظم المعلومات الإدارية، والأساليب التخطيطية المتطورة التي جاءت أصلًا لتقليل حالات المخاطرة وعدم التأكد، توجد معوقات تحد من فاعلية التخطيط، وضّح خمسًا من هذه المعوقات.

٧ قارن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي من حيث: الاختصاص، ودرجة الممارسة، والشمولية، والزمن.





الوحدة الثالثة

التنظيم

Organizing

يتوقّع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- يوضّح مفهوم التنظيم.
- يوضّح أهمية عملية التنظيم.
- يوضّح العلاقة بين التنظيم والتخطيط.
- يقارن بين أنواع التنظيم.
- يحلّل خطوات عملية التنظيم.
- يوضّح مبادئ التنظيم.
- يحلّل خصائص الهيكل التنظيمي.
- يميّز أشكال التنظيم المتنوّعة.
- يشرح العوامل المؤثرة في التنظيم.
- يقترح حلولًا لتنظيم مؤسّسة ما.
- يشرح عوامل إعادة الهيكل التنظيمي.

مقدمة

درست في الوحدة الأولى مفهوم المؤسّسة وما الذي تعنيه، وبعد دراستك لوظيفة التخطيط في الوحدة الثانية – التي من خلالها يتم وضع الخطة – قد تتساءل:

ما طريقة العمل أو أسلوبه الذي يكفل تحقيق الخطة المقررة وتنفيذها؟ وكيف يتم تأمين مستلزمات التنفيذ المطلوبة كافّة ؟ وكيف يتم التنسيق والتفاعل بين الإدارات والأقسام المتعدِّدة التي تمارس الأنشطة التي يكمِّل بعضها بعضًا؟

كل هذه الأسئلة وغيرها، ستكون قادرًا على الإجابة عنها بعد دراستك لوظيفة التنظيم في هذه الوحدة.



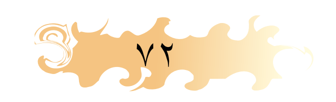
ستتعـرّف في هــذه الوحدة إلى:

- مفهوم التنظيم
- أهمية عملية التنظيم
- علاقة التنظيم بالتخطيط
- أنواع التنظيم
- خطوات عملية التنظيم
- مبادئ التنظيم
- خصـائص الهيـكـل التنظيمي
- أشكال التنظيم
- العـوامل المؤثـرة في التنظيم وإعادة الهيكلة .

أولًا مفهوم التنظيم Concept of Organizing

تعدُّ كلمة تنظيم، من أكثر الكلمات تردّدًا في أي مجتمع في الوقت الحاضر ، إذ إن التنظيم يحتاج إليه أي إنسان يطمح إلى حياة طبيعية متطوّرة، ويعمل على صنع الحضارة بمشاركة الآخرين في البيت أو المدرسة أو مكان العمل أو أي مجال آخر في المجتمع الذي يعيش فيه .

فمثلاً، قد يثني المعلم على تلميذه بقوله إنه منظّم، أو الزائر الذي يثني على ربة البيت بأنها منظمة أو مرتبة، أي أنها تضع كل شيء في موضعه الملائم، وأنها تقوم بواجباتها بطريقة تستطيع من خلالها توفير أعلى مستوى من الراحة والسعادة لأسرتها بأقل جهد ممكن.

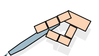


إذن ما المقصود بالتنظيم؟

لإلقاء الضوء على مفهوم التنظيم، يتطلب ذلك استعراض بعض وجهات النظر والآراء التي تضمنتها أدبيات الإدارة، وعلى سبيل المثال:

يرى هنري فايول (Henri Fayol) أن التنظيم هو:

"إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعُدد ورأس المال والأفراد ، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين العاملين مع بعضهم ببعضا، وبين الأشياء مع بعضها بعضا".



هل تعلم !

أنّ التنظيم غريزة فطرية في بعض المخلوقات، حيث نجدها على أعلى المستويات في مجموعات النمل والنحل .

اقرأ بعضًا من المعلومات حول تقسيم العمل والتخصص في حياة النمل، وأطلع زملاءك على ما قرأت.

ويعرفه جيمس موني (James D. Money) بأنّه: "الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك".

أما ريتشارد هودجتس (Richard M.Hodgetts) فيرى أن التنظيم يعني : "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين العاملين كافة بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".

وتعرّفه لويس (Lewis) وآخرون بأنه : "عملية تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها، ومن الذي يقوم بها ،وكيف تتم إدارة هذه الأنشطة وكيف يتم تنسيقها؟".

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول مفهوم التنظيم، إلّا أنّها تتفق على الجوانب الآتية :

١ تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسّسة.

٢ تحليل العمل ووصف الوظائف، لتحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد المعنيين بالقيام بهذه الأنشطة.

٣ تجميع الأنشطة المرتبطة مع بعضًا مع بعض، بوحدات إدارية داخل المؤسّسة.



٤ تحديد الإمكانات والموارد التي سيستخدمها الأفراد.

٥ التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام والأفراد في المؤسّسة.

التنظيم

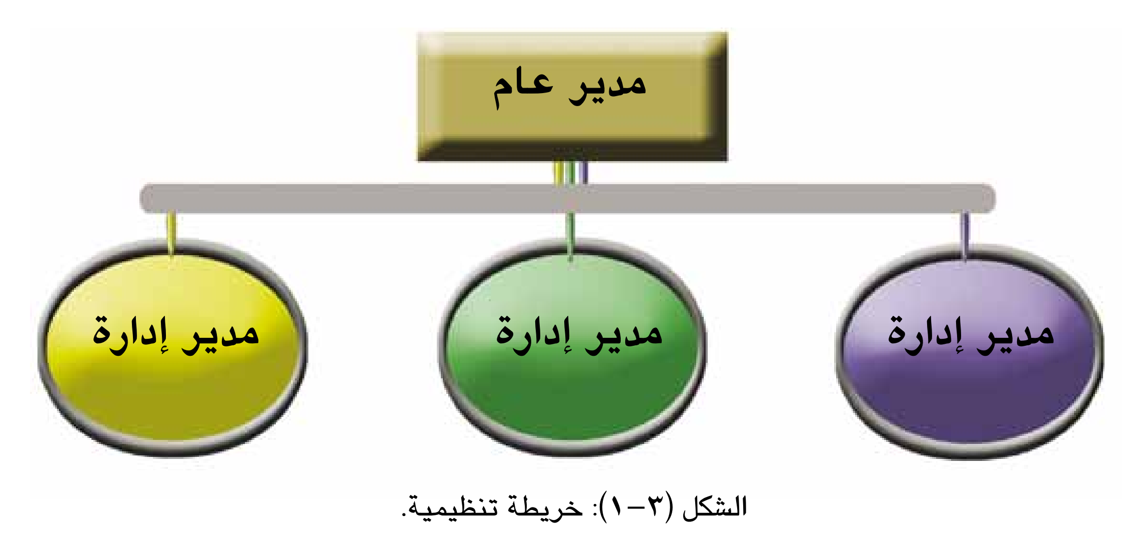
"عملية تحديد العمل الذي ينبغي أداؤه وتجميعه، وإقامة العلاقات، لتمكين العاملين من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية لتحقيق الأهداف".

وربما من المفيد الإشارة هنا، إلى أنّ وضع الخريطة التنظيمية هي المحصلة النهائية لعملية التنظيم، التي تبين ما يسمّى بالتنظيم الرسمي، أو ما يشار إليه بصورة المؤسّسة أو بالهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، ويمكن تشبيه الخريطة التنظيمية بالهيكل العظمي للإنسان، فالتنظيم بمثابة الهيكل العظمي للمؤسّسة. والخريطة التنظيمية يتم رسمها في العادة بطريقة يظهر فيها كل مركز إداري في صندوق، كما يتضح من الشكل (٣-١). الذي يبيّن الجزء العلوي من خريطة تنظيمية لإحدى المؤسّسات .

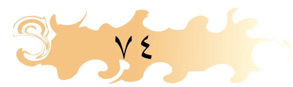
تعريف

الهيكل التنظيمي

هو الإطار العام الذي يبيّن الوحدات الإدارية التي تتكوّن منها المؤسّسة، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها.



الشكل (٣-١): خريطة تنظيمية.



ثانيًا أهمية التنظيم Importance of Organizing

- هل لوظيفة التنظيم فوائد؟ ما الدور الذي تؤديه هذه الوظيفة لتحقيق أهداف المؤسّسة؟
- هل توجد آثار سلبية للتنظيم غير المناسب؟



الشكل (٣-٢): أهمية التنظيم في المؤسّسات.

يُعدّ التنظيم أحد المهام الرئيسة للمديرين في المؤسّسات، وتتمثل أهميته في أنه يستخدم مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى لتوجيه جهود الأفراد، والأنشطة المتعلّقة بخطط العمل وبرامِجِه، ومتابعتها من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسّسة.

وللوقوف على أبرز ما يحققه التنظيم من أهمية، نستعرض النقاط الآتية:

١ يحقّق التنظيم من خلال تقسيم الأعمال، وتوزيع المهام على الأفراد حسب التخصصات، أهمية كبيرة للتخلّص من الازدواجية في العمل والأنشطة، ومنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات.

٢ يحدد التنظيم السلطة والمسؤولية الممنوحة للفرد، وأوجه ممارستها، يقلّل من النزاعات، ويضمن انسياب العمل.



٣ يوضّح التنظيم العلاقات بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة، بحيث يعرف كل فرد من هو رئيسه ومن هم مرؤوسوه.

٤ يحقّق التنظيم التوازن والتنسيق بين الأنشطة والفعاليات كافة في مختلف الوحدات الإدارية.

٥ يُمكّن التنظيم المؤسّسة من الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخل المؤسّسة، والتكيف مع التغيّرات التي تحدث خارجها .

٦ يساعد التنظيم على انتقال القرارات الإدارية والتعليمات إلى دوائر المؤسّسة جميعها عن طريق تحديد خطوط السلطة والاتصال بينها.

٧ يُعدّ التنظيم وسيلة فاعلة لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم، وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل.

مسألة للمناقشة (٣-١)

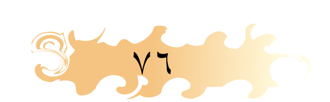
كيف يمكن أن يكون التنظيم وسيلة فاعلة لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم في مختلف المستويات الإدارية؟

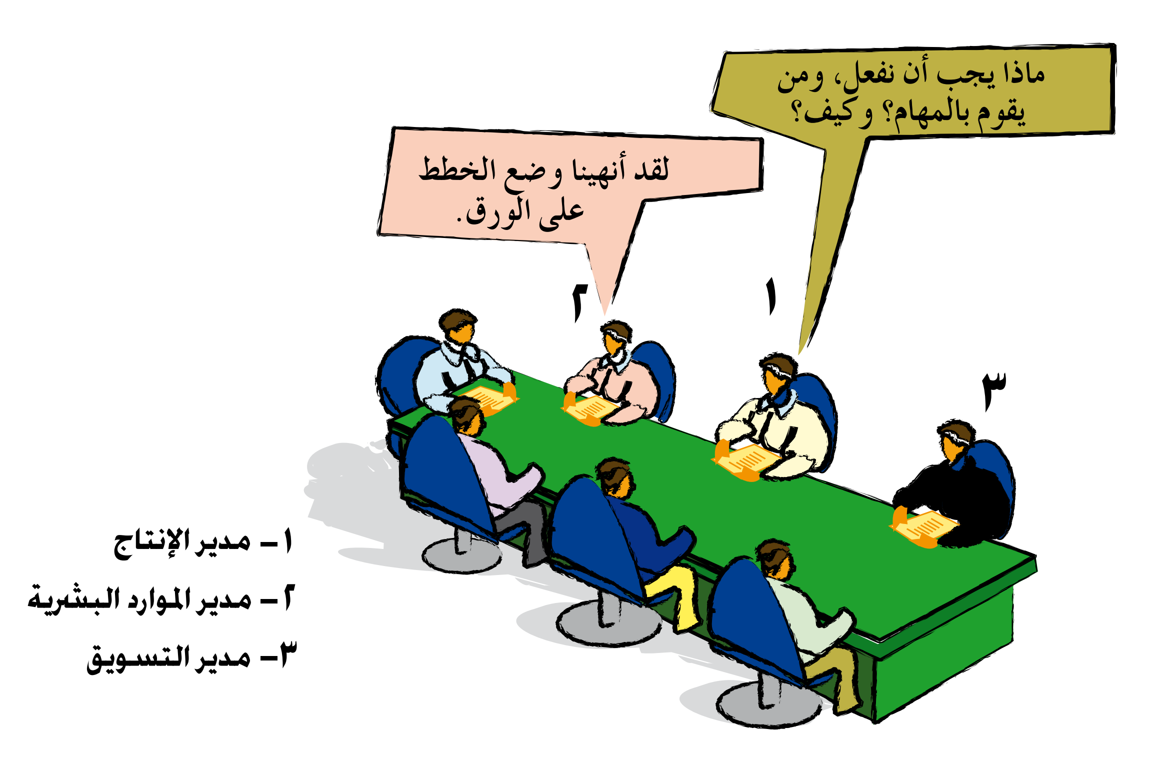


علاقة التنظيم بالتخطيط

- لماذا تُعدُّ وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، ووظيفة التنظيم هي الثانية؟

بعد دراستك وحدة التخطيط، وتعرّفك إلى مفهوم التنظيم، هل يمكنك أن تستنتج العلاقة بين التنظيم والتخطيط؟





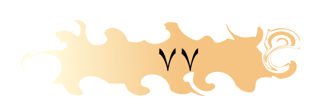
الشكل (٣-٣): علاقة التنظيم بالتخطيط.

درست في الوحدة السابقة أنّ التخطيط يسبق وظائف الإدارة الأخرى جميعها، فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو التوجيه أو الرقابة بصورة صحيحة قبل وجود خطط محددة، فمن خلال التنظيم تستطيع المؤسّسة أن تقوم بتنفيذ خططها وإخراجها إلى حيز الوجود، وإلّا فإنّ الخطط ستبقى حبرًا على ورق.

فالخطط لا تستطيع أن تحقّق ذاتها من دون توفير العناصر المختلفة التي تعمل على تحقيقها، مثل موارد المؤسّسة المتاحة، والأفراد الذين يجري توزيعهم على نشاطات المؤسّسة المختلفة التي يوفرها التنظيم.

فالتنظيم إذن هو الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم إجراءات الخطة المرسومة، وترتيبها بحيث يمكن إنجازها بمستويات عالية من الكفاءة على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص، إذ يقوم التنظيم بتحديد من يقوم بكل وظيفة، وكيف، وما سلطاته ومسؤولياته.

ومن ثمّ، فإنّ التنظيم هو عملية إيجاد هيكل علاقات رسمية بين العاملين، لمساعدة المؤسّسة على تحقيق أهدافها.



رابعاً أنواع التنظيم Types of Organizing

يظهر في كل مؤسّسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها نوعان من التنظيم، هما:

أولًا : التنظيم الرسميّ Formal Organizing

ثانيًا: التنظيم غير الرسميّ Informal Organizing

ويقصد بالتنظيم الرسمي: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، أي أنّه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبّر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسّسة .

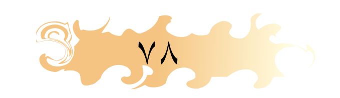
أما التنظيم غير الرسمي: فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة، نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسّسة، و يصوّر مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم.

ومن مظاهر التنظيم غير الرسمي، لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمّى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة، وهكذا...



الشكل (٣-٤): التنظيم غير الرسمي.

وللتنظيم غير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة، وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطوّر نمط محدد من المواقف والاتجاهات يصبح ملزمًا لأعضاء هذا التنظيم.



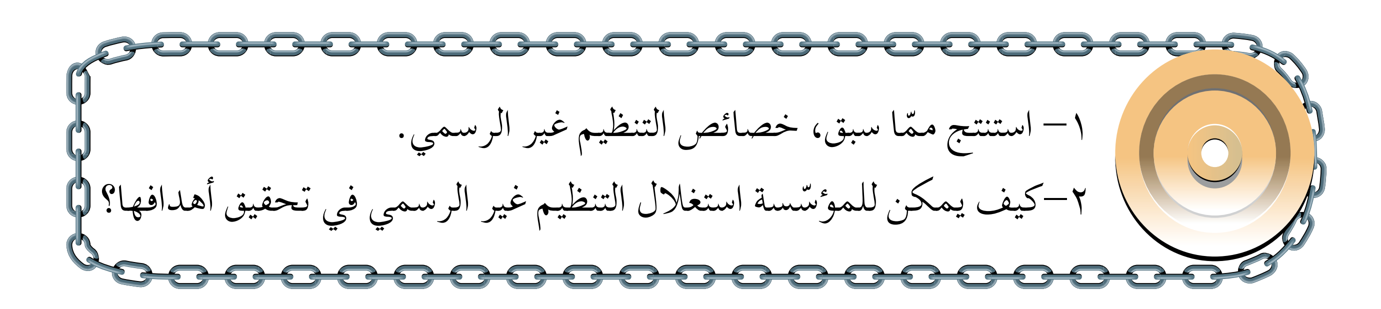
وتقع على إدارة المؤسّسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي، وسلوك الجماعة فيه، وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي، لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

فوائد التنظيم غير الرسمي:

١ بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحٍ متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته، وإمكانات تبادل المعلومات المفيدة للعمل، إذ قد تتولّد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلًا، وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، وأيضا خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيّفهم في المؤسّسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.

٢ إشباع حاجات اجتماعية للعاملين، بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي، وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد تجد أفرادًا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسّسة، هم أعضاء في هذا التنظيم .

٣ فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل.



إذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه، فإنّ بإمكانه عرقلة مساعيها ومهماتها، وذلك عن طريق وسائل عدّة، مثل:

بثّ الإشاعات، ومعارضة أي تغيير أو تطوير ، وتشويه الاتصال في بعض الأحيان، وإضعاف الروح المعنوية للعاملين، ما يؤثّر على أداء المؤسّسة ومن ثمّ، فشلها في تحقيق أهدافها.





خامسًا خطوات عملية التنظيم Steps of Organization Process

سعى عدد من الباحثين إلى تحديد الخطوات التي تمر بها عملية التنظيم، حيث إنّ أسس التنظيم ومبادئه واحدة، إلا أنّ درجة الصعوبة في التنظيم قد تتباين باختلاف أحجام المشروعات وطبيعة أهدافها وأبعاد هذه الأهداف، وأغراضها. فالوظائف والأعمال البسيطة تتطلّب تنظيمًا بسيطًا، لكّن أبعاد التنظيم وتعقيداته تكون أكبر في المشروعات الكبيرة بالمقارنة مع المشروعات الصغيرة، وعلى الرغم من عدم وجود إجماع على خطوات التنظيم، إلّا أنّ القارئ المتمعّن يستطيع أن يستشف أنّ معظم هؤلاء الباحثين يحصرونها في الخطوات الآتية، التي يوضحها الشكل (٣-٥) :

التعرّف إلى أهداف المؤسّسة
▼
تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
▼
تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين وحدات إدارية
▼
تحديد اختصاصات الوحدات الإدارية وعلاقاتها
▼
إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسّسة

الشكل (٣-٥): خطوات عملية التظيم.

التعرّف إلى أهداف المؤسّسة

يجب على الأفراد أو المديرين المعنيين بعملية التنظيم، التعرّف إلى الأهداف الخاصة بالمؤسّسة؛ كي يتم اختيار التنظيم الذي يناسب هذه الأهداف ويسهم في تحقيقها، بعبارة أخرى يمكن النظر إلى التنظيم بوظيفة وصفية تساعد على تحقيق الأهداف أو تنفيذها.

وعلى سبيل المثال، قد يكون أحد أهداف المؤسّسة فتح مصنع جديد لإنتاج السيارات، فإذا كان التنظيم لا يلائم الخطط، فلا بدّ من إعادة النظر فيه، والعمل على تغييره أو تعديله.

مسألة للمناقشة (٣-٢)

يُعدّ التنظيم وسيلة وليس غاية، يستخدمها العاملون لتنظيم جهودهم ومواردهم، لتنفيذ أعمالهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف. ما رأيك في ذلك؟ ناقش زملاءك فيه.



- **تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف**

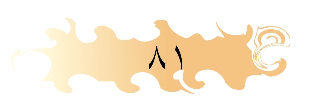
لو أرادت المؤسّسة فتح مصنع السيارات المشار إليه أعلاه في إحدى المناطق، فما الأنشطة اللازمة للقيام بهذا العمل؟ يوجد الكثير من هذه الآنشطة، منها على سبيل المثال؛ الحصول على المواد الخام والقطع اللازمة لعملية التصنيع، والتسويق في الأسواق المحلية والدولية، والاتفاق مع وسطاء لعرض هذه السيارة في معارضهم، ووضع السعر المناسب الذي من شأنه أن يكون مقبولًا للمستهلك، والحصول على الأموال اللازمة لتمويل هذا المشروع، وتحديد كيفية إنفاق هذه الأموال، وتخصيصها للأنشطة المختلفة، وتُعدّ هذه الخطوة تمهيدًا للخطوة اللاحقة.



الشكل (٣-٦): تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.

- **تجميع الأنشطة في وحدات إدارية**

لا بد من وجود طريقة لتجميع الأنشطة ذات العلاقة مع بعضها بعضًا، كأن تكون أنشطة لها علاقة بتسويق السيارة، والإعلان عنها ، ووضع السعر المناسب. وأخرى لها علاقة بتعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم. وبعد ذلك، تكون وحدات إدارية تجمع الأنشطة المتشابهة أو المتعلّقة مع بعضها بعضًا، وتسمى هذه الوحدات الأقسام أو الدوائر. فعلى سبيل المثال قد يطلق مُسمّى إدارة التسويق على الوحدة التي تضم الأنشطة التسويقية، وإدارة الإنتاج على الوحدة التي تضم الأنشطة ذات العلاقة بإنتاج السلعة، وإدارة الموارد البشرية على الوحدة التي تضم الأنشطة الخاصة بالعاملين وهكذا...



- **تحديد العلاقات والتنسيق بين الوحدات الإدارية**

يتم التركيز هنا على نقاط الاتصال بين العاملين والوحدات الإدارية المتنوِّعة من جهة، والإدارة والمرؤوسين من جهة أخرى، وتحديد أوجه السلطة والمسؤولية ، ومن يمتلك هذه السلطة، وعلاقات الوحدات المتنوّعة مع بعضها بعضًا، وعلاقات المدير مع مرؤوسيه.

- **إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسّسة**

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال ،وإجراء التعيينات؛ فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الهيكل التنظيمي. ويوضّح الشكل رقم (٣–٧)، الجزء العلوي للهيكل التنظيمي في المثال السابق.



الشكل (٣–٧): جزء من الهيكل التنظيمي.

سادسًا مبادئ التنظيم Organizing Principles

هل توجد طريقة مثلى للتنظيم؟

لا شك في أنّ هذا السؤال مهم جدًّا للأشخاص الممارسين، ولدارسي الإدارة على حد سواء ، فلو كانت الإجابة بالإيجاب؛ لأصبحت مهمة المديرين سهلة ، لكنّ ظروف المؤسّسة والموقف وعوامل البيئة، تجعل من الصعب القول بوجود طريقة مثلى للتنظيم. ولعل وجهة النظر الموقفية التي تقول إنّه لا توجد طريقة مثلى للإدارة، تنطبق على التنظيم أيضا، أي أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم في جميع الظروف، غير أنّه توجد بعض المبادئ التي ما زالت مطبقة، وتتم مراعاتها في عملية التنظيم.

وكما درست في الوحدة الأولى، فقد حاول (فايول) الخروج بنظرية عالمية للإدارة،



واقترح عددًا من المبادئ تناسب أنواع المؤسّسات كافّة. وعلى الرغم من مرور قرابة قرن على اقتراح هذه المبادئ؛ فإن الجدل يدور هذه الأيام، بشكل خاص، حول مدى ملاءمتها لظروف العصر ، وبسبب التطوّرات التي حصلت خلال السنوات الماضية، إضافة إلى الكثير من علامات الاستفهام حول جدوى هذه المبادئ، أصبح من المفيد استعراض أهم هذه المبادئ، إذ لا توجد وصفة واحدة للتنظيم تناسب أنواع المؤسّسات جميعها في كل الظروف، أو المؤسّسة الواحدة في أوقات وظروف متعدِّدة.

١ مبدأ التخصص أو تقسيم العمل Specialization/Division of Labour

أكد آدم سميث (Adam Smith) على العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة الإنتاجية، فمن وجهة نظره أن التخصص يؤدي إلى رفع الكفاءة، ما يعني زيادة الإنتاجية. وقد تبنى فايول هذا المبدأ مناديًا بضرورة وضع مهمات محدّدة لكل موظف، عن طريق تجزئة الوظيفة إلى عدد من المهمات البسيطة والروتينيــة، فالتخصص من شأنه أن يُكْسب الفرد مهارة أكبر للقيام بالعمل وإتقانه، وبذلك يمكن زيادة الكفاءة الموظف وإنتاجيته، وذلك يعني انخفاض الوقت اللازم للقيام بالمهمة، وعند تطبيق هذا المبدأ، لا بدّ من ضمان عدم التداخل أو التضارب بين مهمّات العاملين، وعدم إهمال أية مهمّات أو أعمال.



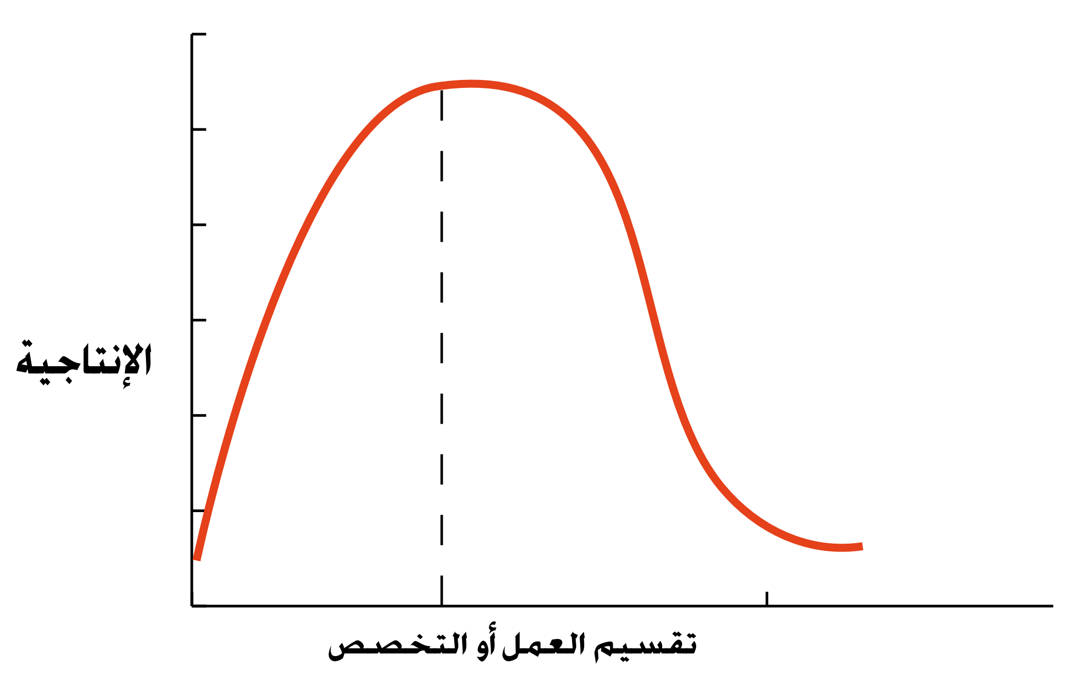
الشكل (٣–٨): مبدأ التخصص أو تقسيم العمل.



مسألة للمناقشة (٣-٣)

ما الأساس المنطقي الذي يدعو إلى استخدام مبدأ التخصص؟ اذكر مثالا لسلعة أو خدمة معينة يصعب على شخص واحد أو جهة غير متخصصة فيها، إنتاجها أو تقديمها؟ ما الذي يجعل هذه المهمّة صعبة؟

للإجابة عن هذا السؤال، لاحظ العلاقة بين التخصص والإنتاجية كما يبينها الشكل (٣-٩). فكما تلاحظ أنه بزيادة التخصص أو تقسيم العمل، فإن إنتاجية العامل سترتفع، ولكن بعد حدّ معين تبدأ بالتناقص، فالشكل يبيّن أنّ الزيادة المفرطة في التخصص قد تؤدي إلى تراجع الإنتاجية. أضف إلى ذلك بعض المظاهر السلبية المتمثلة بالشعور بالملل والرتابة الذي ينتج عن القيام بالعمل نفسه بشكل متكرر، فالموظف سيقوم بتأدية عمل متكرر لا تجديد فيه ولا ابتكار، وبذلك فإن أفق الموظف قد يصبح ضيقًا. ومما يجدر ذكره هنا، أنّ الشعور بالملل ومدى تقبُّل الشخص للعمل المتكرر والرتيب أو كرهه له، قد لا يكون متماثلاً لدى جميع الأفراد، بمعنى أنّ بعض الأفراد قد يكون لديهم استعدادٌ أكبر من غيرهم لتقبل العمل الروتيني.



الشكل (٣-٩): العلاقة بين التخصص والإنتاجية.





مبدأ وحدة الأمر Unity of Command

يُشير هذا المبدأ إلى ضرورة تلقّي العاملين أوامر من رئيس واحد فقط ، على اعتبار أن تلقّي أوامر من أكثر من رئيس، قد يؤدي إلى حدوث التضارب بين هذه الأوامر ، ثمَّ إرباك العاملين ، كما أنّ هذا المبدأ من شأنه أن يساعد على تحديد المسؤولية وحصرها في حالة حدوث خلل في العمل ، إضافة إلى ذلك، فإنّ هذا المبدأ يساعد على ضمان التنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية المتعدِّدة.



الشكل (٣-١٠): مبدأ وحدة الأمر.

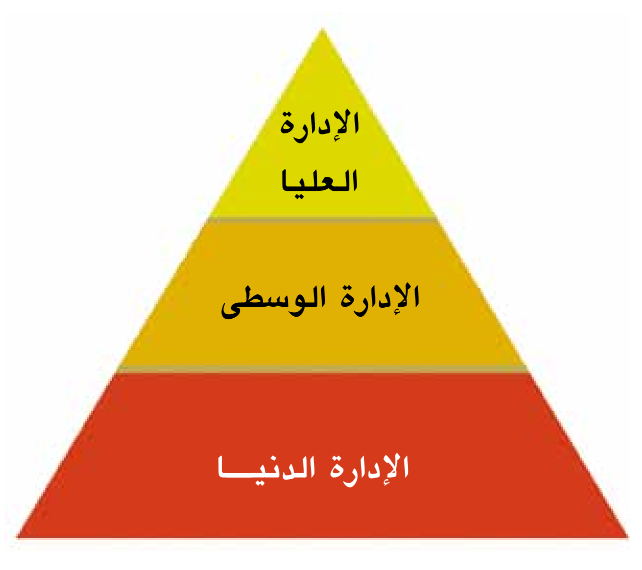
هل لاحظت كيف أدى هذا الموقف إلى إرباك العامل، بسبب تضارب الأوامر التي تلقّاها من أكثر من رئيس؟



مبدأ التسلسل الإداري Chain of Command

تتلخّص فكرة هذا المبدأ بأنّ كل مستوى يتبع المستوى الذي يعلوه، وأنّ المستوى الأعلى يمتلك سلطات أكبر من المستوى الأدنى. وعادة ما يتمثّل ذلك بخط السلطة (Line of Authority) أو تدرجها من الأعلى للأسفل، ويتم تشبيهها أحيانًا بالسلم أو الهرم الإداري (Scalar Chain) ، فالمستويات المتعدِّدة في المؤسّسة يمكن تشبيهها

بدرجات السلَّم، كما تظهر في الشكل (٣-١١). ففي أعلى الهرم؛ توجد عادة الإدارة العليا مثل: المدير العام أو الرئيس، وفي أسفل الهرم؛ يوجد صغار العاملين الذين يتبعون للإدارة الدنيا، وفي المنتصف نجد الإدارة الوسطى.



الشكل (٣-١١): الهرم الإداري.

مسألة للمناقشة (٣-٤)

ما المظاهر الإيجابية، وما المظاهر السلبية التي تتوقّعها، نتيجة تطبيق المؤسّسة مبدأ التسلسل الإداري؟



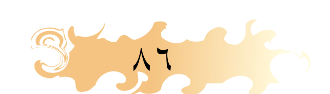
٤ مبدأ السلطة و المسؤولية Authority and Responsibility

يُشير هذا المبدأ إلى تساوي السلطة أو توازنها مع المسؤولية. وقبل توضيح المقصود بهذا المبدأ، لا بد من توضيح المقصود بكل من السلطة والمسؤولية.

تعريف

السلطة

هي الحق القانوني أو الرسمي للمدير، في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للآخرين.



تعريف

المسؤولية

هي الواجب المترتب على المدير؛ لإنجاز العمل المكلّف به.

والمبدأ يعني عدم تحميل شخص ما المسؤولية دون السلطة اللازمة أو الكافية لهذا الغرض، كما لا يجوز إغفال مساءلة الشخص الذي يمتلك سلطة ما. فعلى سبيل المثال؛ لو قامت مؤسّسة ما بتخصيص أموال لمشروع معين، فيجب أن يكون الشخص المسؤول عرضة للمساءلة عن كيفية إنفاق هذه الأموال، وهل تم إنفاقها في مجالات خصصت لها أم لا. وجريًا على القاعدة نفسها، لا يجوز تحميل مسؤولية انخفاض حجم المبيعات لمدير إدارة المبيعات، إذا كان لا يمتلك صلاحيات وسلطات كافية للتصرف.

مسألة للمناقشة (٣-٥)

السلطة تُفوَّضُ، أمّا المسؤولية فلا تُفوَّض. ناقش ذلك مع زملائك.



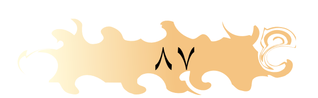
٥ مبدأ نطاق الإشراف Span of Control

إذا كان عدد المرؤوسين المباشرين لمدير ما (٨) أفراد، فإن نطاق إشرافه هو (٨)، وكذلك إذا كان عدد المرؤوسين لمدير آخر (١٥) فردًا فإنّ نطاق إشرافه هو (١٥)، وهكذا.

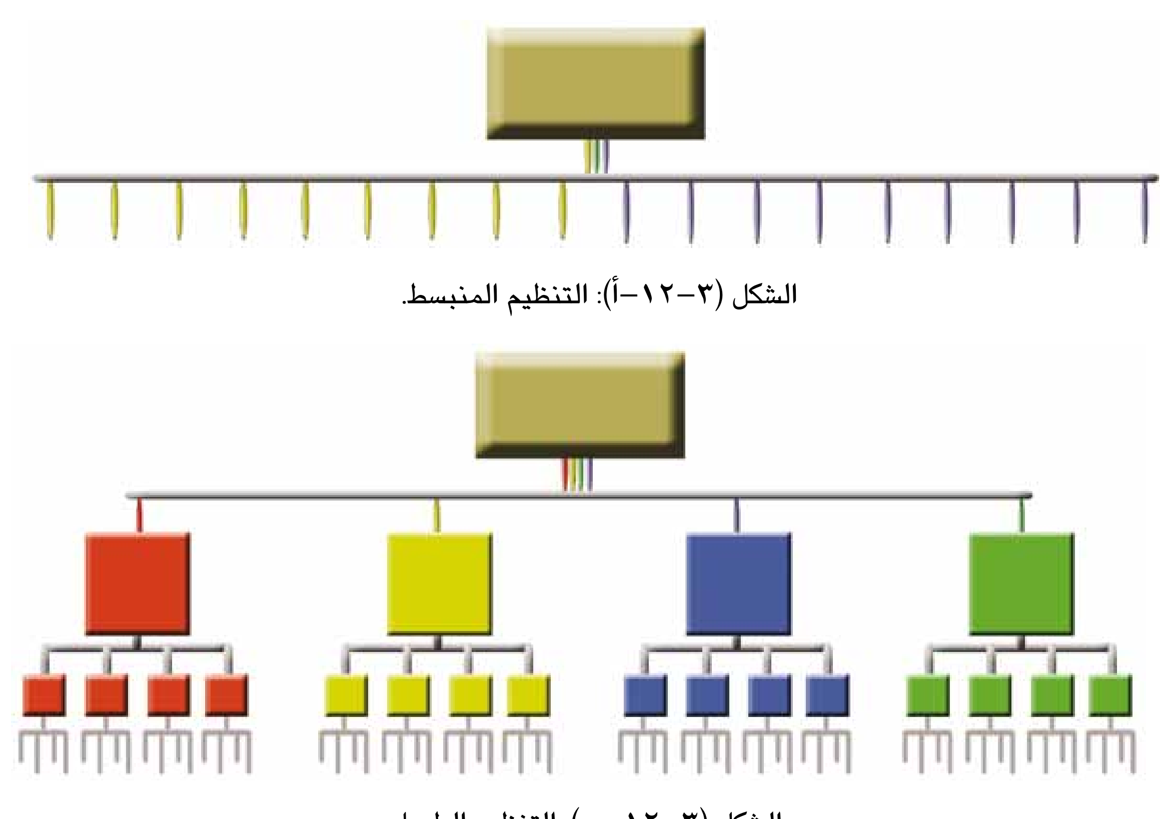
تعريف

نطاق الإشراف

هو عدد المرؤوسين المباشرين الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير بكفاية وفاعلية .



يستند مبدأ نطاق الإشراف، إلى فكرة أنّ للشخص أو للمدير قدرة أو طاقة محدودة على الإشراف، فعندما يكون عدد المرؤوسين المباشرين لمدير ما قليلًا، يشُار إلى ذلك بنطاق الإشراف الضيق، أما عندما يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير ما كبيرًا، فيمكن القول إنّ نطاق الإشراف لهذا المدير واسع. والمهم في نطاق الإشراف ألّا يكون ضيقًا إلى حدّ بعيد. ومن ثمّ، فإنّ ذلك سيؤدي إلى وجود عدد كبير من المستويات الإدارية غير الضرورية، فالقاعدة العامة هنا، أنّ ضيق نطاق الإشراف سيؤدي إلى ما يسمّى التنظيم الطويل (Tall Organization)، وهو يعني ببساطة وجود عدد أكبر من المستويات الإدارية، كما يتضح من الخريطتين المبينتين أدناه، حيث يوضح الشكل (٣-١٢-أ) تنظيمًا منبسطًا (Flat Structure)، ومن أمثلة ذلك نطاق الإشراف لمدير المدرسة. بينما يوضّح الشكل (٣-١٢-ب) تنظيمًا طويلاً.



الشكل (٣-١٢-أ): التنظيم المنبسط.

الشكل (٣-١٢-ب): التنظيم الطويل.

هل يوجد نطاق إشراف مثالي يستطيع المدير الإشراف عليه بفاعلية؟

حاول بعض الباحثين الإجابة عن هذا التساؤل، فيرى البعض أن نطاق الإشراف الفاعل يتراوح بين (٤-٨) مرؤوسين في المستويات الإدارية العليا، وبين (٨-١٥) مرؤوسًا في المستويات الإدارية الدنيا. ولكن، يبدو أنّ التوجه الأكثر قبولاً لدى علماء الإدارة والباحثين



هو صعوبة تحديده. وبشكل عام، فإنّ نطاق الإشراف يضيق كلّما تم الارتقاء إلى المستويات الإدارية الأعلى، ويتسع كلّما تم النزول إلى المستويات الدنيا.

كما أنّه يوجد عدد من العوامل التي تجعل نطاق الإشراف ضيقًا أو واسعًا . وقد يكون من المفيد استعراض أهم هذه العوامل، وبيان كيفية تأثير كل واحد منها على ضيق نطاق الإشراف أو سَعَته، ويوضّحها الشكل الآتي:

العوامل التي تجعل نطاق الإشراف ضيقاً أو واسعاً
الموقع الجغرافي
مستوى تدريب المرؤوسين وقدراتهم
مدى التنسيق بين الأعمال
نوع العمل ومدى سهوليته أو صعوبته
فاعلية الاتصال
وضوح الخطط
قدرات المدير

الشكل (٣–١٣): العوامل التي تجعل نطاق الإشراف ضيقًا أو واسعًا.

أ مستوى تدريب المرؤوسين وقدراتهم

فكلّما كان المرؤوس مدّربًا بشكل أكبر، أدى ذلك إلى زيادة نطاق الإشراف، فمثل هؤلاء المرؤوسين المدرّبين لن يكونوا في حاجة دائمة إلى الاتصال برؤسائهم والرجوع إليهم. وبذلك، فإنّ المدير سيوفر وقتًا أكبر للقيام بأعمال أخرى بدلاً من قضاء هذا الوقت في الاتصال مع المرؤوسين وتوجيههم.



ب نوع العمل ومدى سهولته أو صعوبته

عندما يكون العمل نمطيًّا وروتينيًّا، فإن ذلك من شأنه أن يوسع نطاق الإشراف، بينما عندما يكون العمل صعبًا، فإنّه سيؤدي إلى تضييق نطاق الإشراف. كذلك عندما تتشابه المهمّات التي يقوم بها المرؤوسون، فإنّ ذلك سيؤدي إلى توسيع نطاق الإشراف. فعلى سبيل المثال، قد يستطيع المشرف على العمال في ورشة، أو خطوط التجميع الإشراف على (٣٠) شخصًا، في حين أن مدير عام المؤسّسة، أو أحد المديرين الرئيسين كمدير التسويق مثلًا، قد لا يستطيع الإشراف على عدد كبير كهذا العدد.



الشكل (٣-١٤): نطاق الإشراف وعلاقته بنوع العمل.

جـ وضوح الخطط

كلّما كانت الخطط والأهداف واضحةبحيث يعرف كل عامل ما هو متوقع أن يقوم به، أدى ذلك إلى توسيع نطاق الإشراف. وهذا من شأنه أن يقلّل من العبء على وقت المدير.

د قدرات المدير

كلّما زادت قدرات المدير مكّنه ذلك من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وذلك يعني أن نطاق الإشراف يتسع.

هـ فاعلية الاتصال

كلّما كان الاتصال فاعلاً ومتوافرًا بين الرئيس والمرؤوس، مكن المدير من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسي: ومن ثم، توسيع نطاق الإشراف.

و مدى التنسيق بين الأعمال

إنّ زيادة مستوى التنسيق بين الأعمال، من شأنه أن يساعد على زيادة نطاق الإشراف، فالتنسيق يؤدي إلى تقليل الجهد المطلوب لإنجاز عمل معين.

ز الموقع الجغرافي

إنّ وجود المرؤوسين والمدير في مواقعَ جغرافيةٍ متباعدة قد يؤثر في نطاق الإشراف، فالمدير الذي يشرف على مرؤوسين في مناطق جغرافية متباعدة ويحتاج إلى الالتقاء بهم من وقت الى آخر، من شأنه أن يضيّق نطاق الإشراف.

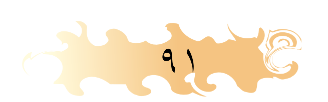
مسألة للمناقشة (٣-٦)

ناقش زملاءك في دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات، وتأثيره في توسيع نطاق الإشراف أو تضييقه. و بيّن كيف يتم هذا التأثير، مع الاستعانة بالأمثلة.



مبدأ الوظيفة Job

ويعني ذلك أن التنظيم يجب أن يُبْنى حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، فحقوق الوظيفة وواجباتها تُحدَّد دون النظر إلى من يشغل هذه الوظيفة. كما لا يجوز أن نوجد مركزًا وظيفيًّا لشخص ما، من دون وجود مبررات منطقية تقتضيها طبيعة العمل، وليس المصلحة الشخصية لأشخاص معينين، حيث يلاحظُ في بعض الأحيان وجود وظائف تُنشأ من أجل أشخاص معيّنين، وتُلغى في حالة ترك هؤلاء الأفراد للمؤسّسة أو انتهاء مصلحتهم من هذه الوظائف.



٧ مبدأ المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization

يتعلق هذا المبدأ بمدى تركز السلطة أو عدم تركزها في يد الإدارة العليا. فإذا كانت معظم القرارات تتخذ من قبل الإدارة أو فئة قليلة من المديرين في هذا المستوى، فإنه يطلق عادة على المؤسّسة بأنّها تتسم بالمركزية، والعكس صحيح، فإذا كان أسلوب اتخاذ القرارات يتم بالمشاركة مع المستويات الأدنى، فإنّ المؤسّسة تتسم باللامركزية، وبشكل عام تتجه المؤسّسات في دول العالم المتقدم إلى اللامركزية، وتوزع السلطات باتجاه المستويات الدنيا والتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرار، ويصعب القول بوجود مؤسّسات تتسم بالمركزية أو اللامركزية الكاملة أو المطلقة، ولكن يمكن تصنيف هذه المؤسّسات بناءً على السمة الغالبة على عملية اتخاذ القرار ، كأن نقول مثلاً إن المؤسّسة تتسم باللامركزية، ما يعني أنّها تعطي فرصة كبيرة للمستويات الدنيا في صنع القرار واتخاذه.

يتفق معظم علماء الإدارة، على أن اللامركزية تُفضّل على المركزية، للنتائج الإيجابية التي يمكن أن تنعكس على المؤسّسة والعاملين فيها ، ومنها على سبيل المثال:

- أ شعور العاملين بالرضا والأهمية، وبأنهم جزء من المؤسّسة التي يعملون فيها.
- ب زيادة انتماء العاملين للمؤسّسة، مما يعطي قدرًا أكبر من الاستقرار في المؤسّسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على إنتاجية العاملين.
- جـ نتيجة لزيادة الانتماء تَقِلّ الرغبة لدى العاملين بترك المؤسّسة، والبحث عن فرص عمل في مؤسّسات أخرى.
- د تدريب العاملين والمديرين في المستويات الدنيا، ثم تهيئتهم لتسلُّم مناصب قيادية في المستقبل.
- هـ تسهيل عملية اتخاذ القرار وتسريعها.
- و توفير جوّ وفرص أكثر للمبادرة والإبداع، واستخدام أساليب غير تقليدية للقيام بالعمل.

صحيح أنّ المزايا التي ذُكرت أعلاه، تجعلك ميالًا لتفضيل اللامركزية على المركزية، ولكن يصعب تعميم ذلك على الحالات جميعها، فتوجد عوامل مختلفة تُحدِد متى يُفضَّل

استخدام المركزية أو اللامركزية ، منها: أهمية القرار ومدى تأثيره في المؤسّسة، فكلّما زادت أهمية القرار وعُدّ من القرارات الحساسة التي تؤثر في سمعة المؤسّسة وبقائها في السوق، كان الاحتمال أكبر لاتخاذ الإدارة العليا مثل هذا القرار، كقرار إنشاء خطوط إنتاجية لإنتاج منتجات جديدة. وبالرغم من مزايا اللامركزية فإنّ للمركزية أيضا مزايا، من أهمها:

أ) مساعدة الإدارة على ضبط أنشطة المؤسّسة ومواردها كافة، والرقابة عليها بشكل أكبر.

ب) تسهيل عملية توزيع الموارد ونقلها، أو الاستفادة منها في مجالات أو أقسام معينة بعد أن انتهت الحاجة إليها في تلك الأقسام.

جـ) الحفاظ على تماسك المؤسّسة ووحدتها وتوجهها نحو تحقيق أهدافها.

وأخيرًا، يمكن القول إنّ مبادئ التنظيم التي تم الحديث عنها بالتفصيل أعلاه، تُعدّ مهمة وما زالت شائعة، وتُستخدم في المؤسّسات بأنواعها المختلفة. ولكن التوجهات الحديثة والتطوّر الذي نشأ على نظرة ممارسي الإدارة والباحثين، جعل التطبيق الكامل لكل هذه المبادئ أمرًا يكاد يكون مستحيلاً، فطرق التنظيم الحديثة تركّز على أساليب وطرائق في التنظيم لا تنسجم مع هذه المبادئ كلّها.



خصائص الهيكل التنظيمي
Characteristics of Organizational Structure

عند الحديث عن الهيكل التنظيمي؛ فإنّ عددًا من الخصائص غالبًا ما تتم الإشارة إليها، وهي التي تعكس نوع هذا الهيكل، وتعطي الملامح العامة له، ويشار إلى هذه الخصائص بأبعاد التنظيم، وفيما يأتي أهم تلك الخصائص :



درجة التعقيد Degree of Complexity

توجد ثلاثة عناصر فرعية في التعقيد، وهي: تقسيم العمل أو التخصص، وعدد المستويات الإدارية في الهرم الإداري ، ومدى انتشار الوحدات الإدارية أو توزُّعها جغرافيًّا. فكلّما زاد التخصص أو تقسيم العمل، وزاد عدد المستويات الإدارية، وانتشرت الوحدات الإدارية في مناطق جغرافية متعدّدة، زادت درجة التعقيد وأصبح من الصعوبة بمكان التنسيق بين الأفراد ونشاطاتهم.





درجة الرسمية Degree of Formality

تركز على مدى اعتماد المؤسّسة على قواعد وإجراءات محددة، لتوجيه سلوك العاملين . فكّلما توافرت هذه القواعد والإجراءات، زادت درجة الرسمية في المؤسّسة.



درجة المركزية Degree of Centralization

وتتعلّق بمن يمتلك سلطة اتخاذ القرار، ويقال أنّ المؤسّسة مركزية عندما تكون سلطة اتخاذ القرار موجودة بيد الإدارة العليا، بينما يشار إلى المؤسّسة باللامركزية عندما تمتلك المستويات الدنيا في المؤسّسة دورًا في اتخاذ القرار.



أشكال التنظيم Organization Forms

توجد عدة أشكال لتقسيم أنشطة المؤسّسة في وحدات تنظيمية . ولكل من هذه الأشكال مزاياه وعيوبه، وليس من شكل مثالي يصلح للتطبيق في المؤسّسات كافّة، حيث إنّ لكل مؤسّسة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اختيار الشكل الملائم أو المناسب لظروف المؤسّسة. وفيما يأتي عرض لأهم أشكال التقسيم التنظيمي ، ومزايا كل منها وعيوبه.



التنظيم على أساس الوظيفة Functional Structure

كما يتضح من الاسم، فإنّ المبدأ الأساسي المعتمد في عملية التنظيم هو الوظيفة، وإنّ الفكرة التي يقوم عليها هذا الشكل من التنظيم، هو أن يتم تجميع الأفراد الذين يؤدون وظائف متشابهة مع بعضهم بعضًا. فعلى سبيل المثال، يوضع الأفراد العاملين في الشؤون المالية جميعها، مثل الحسابات والإيرادات والنفقات في إدارة واحدة يطلق عليها اسم الإدارة المالية، وقد تُسمَّى أحيانا في المؤسّسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، قسم المحاسبة، ويمكن أن يتم تعيين مدير لهذه الإدارة، ويسمّى مدير الإدارة المالية، أو رئيس القسم المالي. وبالطريقة نفسها يتم تجميع الأفراد الذين يتعاملون مع الزبائن والاتصال بهم، مثل رجال البيع، وكذلك الإعلان عن السلعة وتحديد سعرها

وتوزيعها إلى الأسواق، يتم تجميعهم في إدارة أو وحدة يطلق عليها اسم إدارة التسويق. ثمّ يستخدم الأسلوب نفسه بالنسبة إلى غيرها من أنشطة المؤسّسة، مثلاً إدارة الموارد البشرية، وهي الأنشطة المتعلّقة بالعاملين كاختيارهم وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم، وتأمينهم صحيًّا، وحفزهم، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالأفراد. ويبيّن الشكل (٣–١٥) مثالًا للتنظيم الوظيفي.



الشكل (٣–١٥): التنظيم الوظيفي.

ويوضّح الجدول (٣–١)، أهم مزايا التنظيم حسب الوظيفة وعيوبه.

الجدول (٣–١): مزايا التنظيم على أساس الوظيفة وعيوبه.



المزايا	العيوب
١ – الاستخدام الأمثل للموارد، إذ إن تجميع الموظفين ذوي الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة، يساعد على الاستفادة من التخصص.	١ – ضعف عملية الاتصال والتنسيق مع الأقسام الأخرى، بسبب وجود الأقسام التي تفصل بين بعضها بعضًا.
٢ – يساعد التنظيم الوظيفي على جعل عملية اتخاذ القرار مركزية على المستوى الوظيفي، أو ضمن الإدارة الواحدة.	٢ – تركيز القرارات في المستويات العليا من شأنه أن يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات.



التنظيم التقسيمي Divisional Structure

يصنّف هذا الشكل من التنظيم إلى:

أ التنظيم على أساس المنتج Product structure

وفي هذا الشكل، يتم تجميع الأفراد ووضعهم في أقسام أو إدارات بناءً على السلعة المنتجة، ويطلق على كل قسم اسم معيّن يرتبط عادة بالخدمة أو السلعة

أو مجموعة السلع المنتجة. على سبيل المثال، قسم الأثاث، وقسم السيارات، وقسم الأدوات الكهربائية...إلخ. والشكل (٣-١٦) يبيّن مثالاً على هذا التنظيم. يتمتّع القسم في هذا الشكل من التنظيم بدرجة عالية من الاستقلالية عن غيره من الأقسام الأخرى، حيث يقوم بإنتاج السلعة، كما أنّ الوظائف أو الأنشطة جميعها التي تتعلق بإنتاج هذه السلعة، تتوافر في هذا القسم أو تتبعه. فمثلاً، تجد وحدة أو قسمًا للتسويق مخصّصًا لهذه السلعة، أو مجموعة السلع التي تندرج تحت قسم الأثاث، وكذلك الحال تجد قسمًا للإنتاج بالنسبة إلى السلعة أو مجموعة السلع التي تندرج تحت هذا القسم، وينطبق ذلك أيضا على قسم السيارات، وهكذا بالنسبة للأقسام الأخرى. وذلك يختلف عمّا هي الحال بالنسبة إلى التنظيم الوظيفي، الذي يتم تجميع كل الأفراد العاملين في مجال الإنتاج قي قسم واحد، يطلق عليه اسم قسم الإنتاج، والأفراد العاملين في قسم التسويق يتم تجميعهم في قسم آخر، يطلق عليه اسم قسم التسويق، وهكذا...



الشكل (٣-١٦): التنظيم على أساس المنتج.

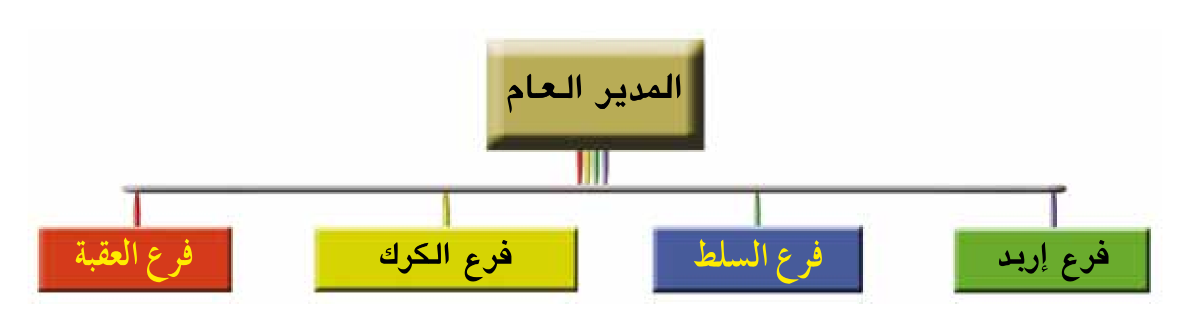
ويوضّح الجدول (٣ - ٢) أهم مزايا التنظيم على أساس المنتج وعيوبه.

الجدول (٣-٢): مزايا التنظيم على أساس المنتج وعيوبه.

المزايا	العيوب
١ - الاستجابة السريعة والمرونة في الظروف البيئية المتغيرة.	١ - الازدواجية في استخدام الموارد وعدم الاستخدام الأمثل لها.
٢ - السرعة في اتخاذ القرار ومن ثمّ، زيادة الكفاية.	٢ - صعوبة الإشراف من قبل الإدارة العليا.

ب التنظيم الجغرافي Geographic structure

كما يتضح من التسمية؛ فإنّ الأساس الذي يستخدم في عملية تقسيم الوحدات الإدارية في المؤسّسة هو عامل الجغرافيا أو المنطقة الجغرافية، فقد تقوم مؤسّسة بفتح فروع في عدد من المناطق أو المدن الأردنية مثل فرع إربد، والسلط، والكرك، والعقبة، كما يوضحها الشكل (٣-١٧). ولعل أقرب مثال على ذلك، هو مديريات التربية والتعليم في الأردن: مديرية تربية عمان الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، ومديرية تربية السلط، ومديرية تربية الكرك وهكذا. وعند الحديث عن مؤسّسة دولية تعمل في دول أو أقاليم متعدّدة (مؤسّسة متعددة الجنسيات)، فقد تجد فروعها موزعة على مناطق جغرافية متنوّعة، مثلا شرق أوروبا، غرب أوروبا، جنوب شرق آسيا، غرب آسيا، وهكذا...



الشكل (٣-١٧): التنظيم الجغرافي.

ويوضّح الجدول (٣ - ٣)، أهم مزايا التنظيم الجغرافي وعيوبه.

الجدول (٣-٣): مزايا التنظيم الجغرافي وعيوبه.

المزايا	العيوب
١- إمكانية أخذ العوامل المحلية أو الإقليمية في الحسبان.	١ - بعد المراكز الجغرافية عن المركز يُعقّد عملية الإشراف.
٢ - السرعة في اتخاذ القرارات على مستوى المركز أو المنطقة.	٢ - التنافس بين الفروع على موارد المؤسّسة.



ج التنظيم حسب الزبائن أو جمهور المستفيدين Customer Structure

يتم تقسيم المؤسّسة بناءً على نوع الزبائن، حيث تتعامل المؤسّسة عادة في مثل هذا الشكل من التنظيم مع أنواع متعدّدة من الزبائن. فقد تجد في بعض محلات الملابس قسمًا للرجال، وآخر للنساء، وثالثًا للأطفال، والشكل (٣-١٨) يبين مثالًا على هذا التنظيم. وفي العادة، يهدف هذا الشكل من التنظيم إلى تقديم خدمات أفضل للعملاء، وخاصة إذا كانت حاجاتهم ومتطلّباتهم متعددة ومتنوّعة.



الشكل (٣-١٨): التنظيم حسب الزبائن أو جمهور المستفيدين.

ويوضّح الجدول (٣-٤) أهم مزايا التنظيم حسب الزبائن وعيوبه.

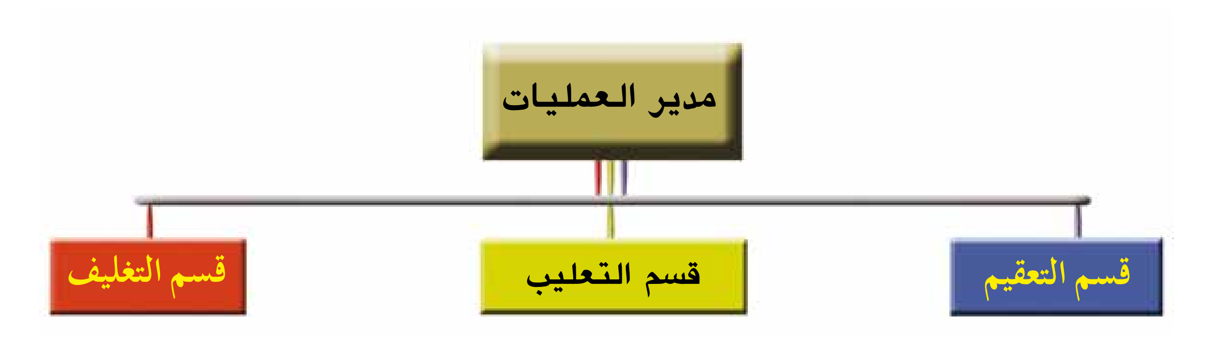
الجدول (٣-٤): مزايا التنظيم حسب الزبائن وعيوبه.

المزايا	العيوب
١ - تقديم خدمات تتفق والرغبات المتنوّعة، للزبائن الذين تتعامل معهم المؤسّسة.	١ - عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتعدِّدة الخاصة بالمؤسّسة، وبشكل خاص عندما يقل الطلب على السلع من قبل نوع معين من الزبائن.
٢ - سهولة التنسيق بين الأنشطة المتعدِّدة ذات العلاقة بنوع معين من الزبائن.	٢ - صعوبة التنسيق بين أقسام الزبائن المتنوّعة.

د التنظيم على أساس العمليات أو مراحل العمل Process Structure

يرتكز هذا الشكل على استخدام المراحل التي تمر بها عمليات المؤسّسة، مثل مراحل الإنتاج، كأساس يتم بموجبه تقسيم المؤسّسة أقسامًا، ففي مصنع لصناعة

العصير مثلاً، قد يتم تكوين أقسام لكل مرحلة من مراحل العمل، قسم للتعقيم، وآخر للتعليب، وآخر للتغليف، وهكذا. وفي مؤسّسة للغزل والنسيج، قد يكون قسم للغزل، وآخر للنسيج، وثالث للصباغة، وهكذا. والشكل (٣–١٩) يقدّم مثالاً على هذا الشكل من التنظيم.



الشكل (٣–١٩): التنظيم على أساس العمليات أو مراحل العمل.

ويوضّح الجدول (٣–٥) أهم مزايا التنظيم على أساس العمليات وعيوبه.

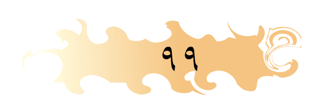
الجدول (٣–٥): مزايا التنظيم على أساس العمليات وعيوبه.

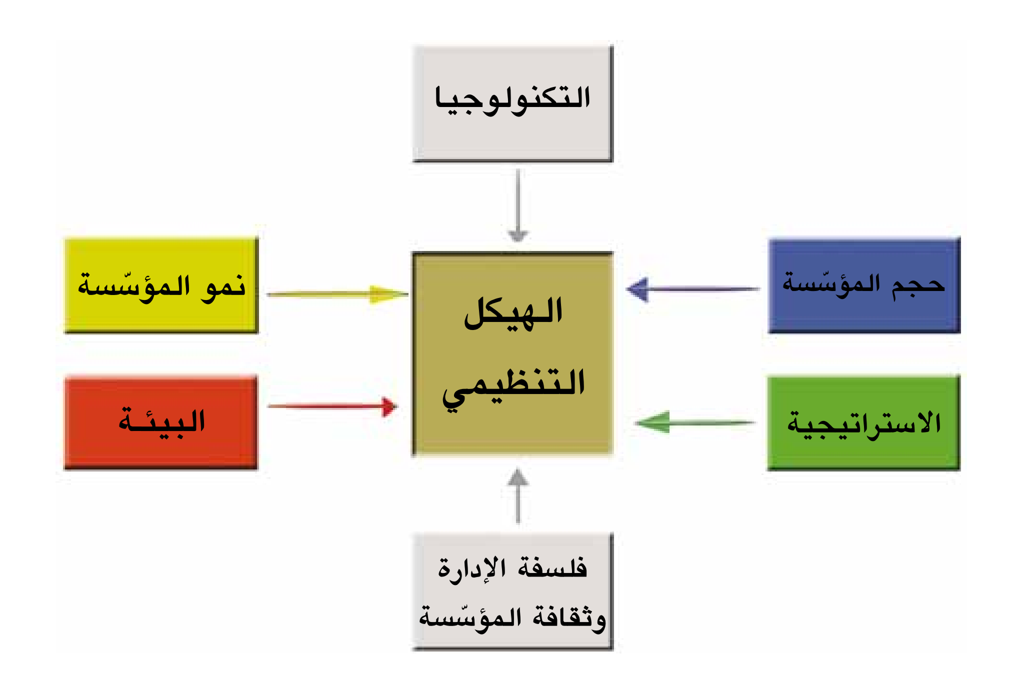
المزايا	العيوب
إمكانية التركيز على مراحل العمل المتعدّدة، والاستفادة من التخصص.	صعوبة التنسيق بين المراحل المتعدّدة للعملية.



العوامل المؤثّرة في التنظيم وإعادة الهيكلة
Factors Influencing Organization Design and its Re-Organizing

بما أنّه يصعب تحديد شكل معين من التنظيم يناسب المؤسّسات جميعها في مختلف الظروف، فما العوامل التي تؤثّر في عملية اختيار المؤسّسة لتنظيم معين؟ فيما يأتي عرض لأهم هذه العوامل، وكيفية تأثير كل منها على اختيار شكل التنظيم أو إعادة التنظيم، وعلى المديرين أخذها في الحسبان، علمًا بأنّ درجة تأثيرها ليست متساوية. والشكل(٣–٢٠) يبيّن العلاقة بين هذه العوامل والهيكل التنظيمي للمؤسّسة.



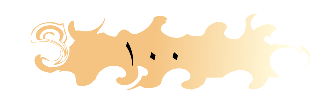


الشكل (٣-٠٢): العوامل المحددة للهيكل التنظيمي.



١ البيئة Environment

درست في الوحدة الأولى، أنّ المؤسّسة لا تستطيع الاستمرار بمعزل عن البيئة، فهي تتفاعل وتتكيّف معها من أجل تحقيق أهدافها، وهذا التكيّف يأخذ أشكالًا متعدّدة، ينعكس أثرها في الهيكل التنظيمي. بعبارة أخرى، تحتاج المؤسّسة أن تجري تغييرًا في الهيكل التنظيمي؛ كي تستطيع التعايش مع التغيرات في البيئة. وبشكل عام، يمكن التمييز بين نوعين رئيسين من البيئة من حيث التغيّر والاستقرار. فالبيئة إما أن توصف بأنّها مستقرة أو متغيرة، وكلّما كانت البيئة متغيّرة، كانت الحاجة إلى التكيّف معها أكبر، ما قد يجعل الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي ضروريًا، بل ومُلحًّا في بعض الأحيان. فالمؤسّسة التي تركّز بشكل كبير على طرح سلع وخدمات جديدة ومبتكرة، ستبتعد عن التنظيم المبني على الالتزام الشديد بالتسلسل الهرمي. وكذلك، فإنّه لا يناسبها وجود عدد كبير من المستويات الإدارية، كون ذلك يجعل من عملية الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين في أسفل الهرم الإداري عملية معقّدة وطويلة. كما أنّ التركيز على تقسيم العمل أو التخصص في مثل هذه



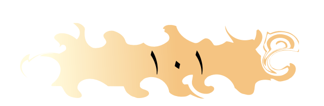
الحالة، لن يجدي نفعًا، حيث إنّ الابتكار وتقديم السلع الجديدة يحتاج إلى استخدام الأساليب التي من شأنها أن تزيد التعاون والتنسيق بين الأقسام المتنوّعة التي تشكّل خلفيات متعددة، تجعلهم قادرين بشكل أكبر على الخروج بأفكار مبتكرة وإبداعية.

فمثلاً، لو أردت ابتكار تصميم لسيارة يختلف عن التصميم المطروح في السوق، فإنّه من الأنسب أن تشكّل فريقًا من أقسام متنوّعة، لدراسة المشكلة موضوع البحث، واقتراح التصميم الذي من شأنه أن يتسم فعلًا بالابتكار والتميّز. واستخدام مثل هذه الأساليب لن تكون مزاياه مقتصرة على الخروج بأفكار مبتكرة، بل ستقّلل أيضا من الوقت اللازم للقيام بالعمل.

وتستخدم بعض المؤسّسات ما يُسمّى بأسلوب الهندسة المتزامنة (Concurrent Engineering)، وهي التي بموجبها يعمل أشخاص من أقسام متنوّعة لها علاقة بتطوير سلعة جديدة، مثل أقسام الهندسة والتصميم والإنتاج، مع بعضهم بعضًا في الوقت نفسه، وعلى شكل فريق. ولأنّ مثل هذا الفريق يمثّل خلفيات متعدِّدة؛ فإنّه بإمكان هذا الفريق أن ينظر إلى المشكلة موضوع البحث من زوايا متعددة، وأيّ تعديلات ضرورية في السلعة، يمكن أن تتم في المراحل الأولى من العمل، بدلاً من استخدام الأسلوب التقليدي ذي الكلفة العالية، الذي درجت مؤسّسات أخرى عليه.

 ٢ الاستراتيجيات Strategies

تنبع الاستراتيجية عادة من رؤية المؤسّسة وفلسفتها، ومن الغرض الرئسى الذي وجدت من أجله، وتمثّل الاستراتيجية توجيهات أو دليلًا لمتخذ القرار يستخدمه عند اختيار إجراء معين. وبعبارة أخرى، فإنّ متخذ القرار يتخذ قراره في ضوء هذه الاستراتيجية التي يجب أن تنسجم مع الأهداف العليا للمؤسّسة، ففي حالة تغيير هذه



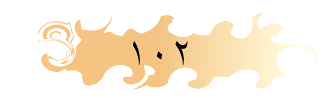
الاستراتيجية، من المتوقع أن يتم تغيير في هيكلها التنظيمي، فلو افترضنا أنّ الشركة تبنّت استراتيجية التميُّز عن الشركات المنافسة، فإنّ ذلك سينعكس في الغالب على الهيكل التنظيمي المستخدم الذي ينظر إليه كأداة لتنفيذ الاستراتيجية. وإذا كانت الأداة غير مناسبة لتحقيق الغاية أو الهدف، فلا بدَّ من تغيير هذه الأداة أو استخدام أداة أكثر فاعلية. بعبارة أخرى، يجب أن يوجد توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، فالدراسات تشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على عدد من العوامل المهمّة، يأتي في مقدمتها الهيكل التنظيمي، فإذا كان الهيكل غير متوافقٍ مع الاستراتيجية، فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى فشل خطط المؤسّسة، وعدم الوصول إلى أهدافها.

وقد أسهب علماء الإدارة في بحث العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث بيّنوا أن تبنِّي المؤسّسة لاستراتيجيات جديدة، من شأنه أن يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسّسة. ولعل نمو المؤسّسة وتوسّعها في أسواق جديدة، وتقديمها لخدمات وسلع جديدة، يوضّح كيف أن مثل هذه المؤسّسة ستضطر إلى إعادة النظر في تنظيمها.

إنّ العلاقة بين الاستراتيجية والتنظيم يجب ألّا تدرس بمعزل عن تأثير البيئة؛ لذا فإنّ العلاقة بين الاستراتيجية والتنظيم تنبع أصلًا من العلاقة مع البيئة. وبعبارة أخرى، فإنّ التغيُّر في البيئة قد يؤدي إلى التغير في الاستراتيجية، وهذا بدوره قد يستدعي تغيُّراً في الهيكل التنظيمي، وهو ما يُعرفُ بالتوافق بين البيئة والاستراتيجية والتنظيم.

مسألة للمناقشة (٣-٩)

من خلال العمل في مجموعات، ناقش زملاءك في أثر نمو المؤسّسة وتوسُّعها على إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، مستنتجاً أهم ملامح التغيير التي يمكن أن تحصل نتيجة لذلك، ومبرّرًا إجابتك.





٣ التكنولوجيا Technology

إنّ نوع التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج، التي تحوّل مدخلات المؤسّسة (مثل المواد الخام، والعنصر البشري، والموارد المالية) إلى مخرجات مهمّة، هذا النوع من التكنولوجيا له تأثير مباشر على الهيكل التنظيمي أو شكل التنظيم المستخدم، إذن، توجد ضرورة لوجود توافق بين التكنولوجيا وشكل التنظيم.

ويمكن تصنيف تكنولوجيا التصنيع إلى ثلاثة أنواع، هي:

أ الإنتاج بالقطعة أو الوحدة الصغيرة من الإنتاج Small-Batch (Unit) Production

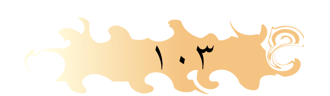
يُعدّ الإنتاج بالقطعة أبسط أنواع التكنولوجيا، التي يتم فيها الإنتاج حسب رغبة العميل، وللإنسان أو العامل البشري في هذا النوع من التكنولوجيا، الدور الأكبر في عملية الإنتاج؛ لذا، فهو شبيه بالعمل الحرفي. ومن الأمثلة على ذلك، إنتاج الملابس حسب المواصفات الدقيقة المقدمة من الزبون، كأن تطلب من الخياط تفصيل بنطال لك؛ وفقًا لمواصفاتك التي تطلبها.



الشكل (٣-٢١): الإنتاج بالقطعة حسب طلب الزبون.

ب الإنتاج الكبير Mass Production

يتّسم بأنه إنتاج نمطي، بمعنى أنّه لا يختلف باختلاف متطلبات الزبون كما هي الحال في النوع الأول. وفي العادة، تنتج كميات كبيرة من السلعة ذات المواصفات المتشابهة. ومن الأمثلة على ذلك، خطوط تجميع السيارات، التي تقوم بإنتاج مئات الألوف من نموذج معيّن كل عام.



الشكل (٣–٢٢): الإنتاج الكبير.

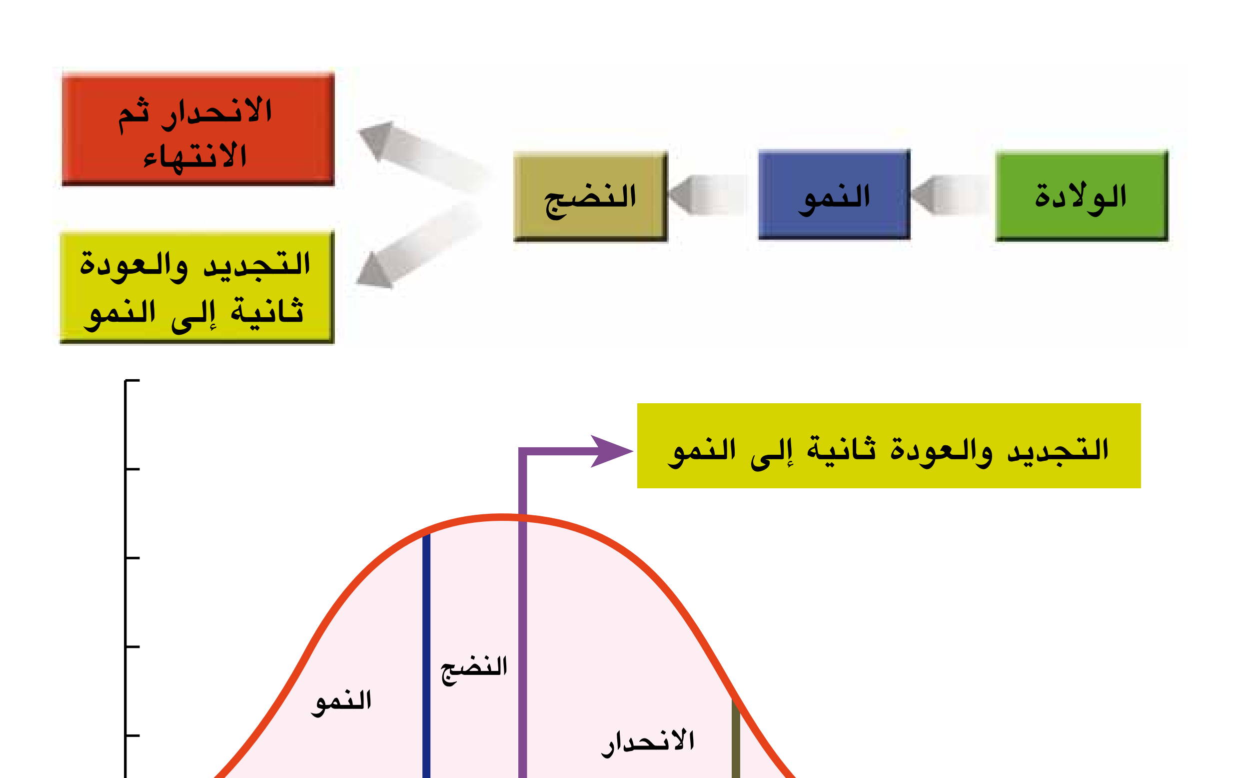
 الإنتاج المستمر Continuous Production

يعدّ هذا النوع من أعقد أنواع التكنولوجيا، فهو إنتاج مستمر لا يتوقّف، ومن هنا جاءت التسمية. وفي العادة، يعتمد هذا العمل على الآلات، وللعامل البشري دور محدود، قد ينحصر في إصلاح الآلات في حالة تعطلها أو إدارة العملية الإنتاجية. ومن الأمثلة على هذا النوع، مصافي البترول ومفاعلات الطاقة النووية.

أمّا تكنولوجيا الخدمات، فهي المتعلّقة بالأدوات والأساليب والإجراءات المستخدمة في تقديم مؤسّسات الخدمات (كالبنوك والجامعات والمدارس والاتصالات...) الخدمةَ التي يحتاجها الزبائن. فمثل هذه التكنولوجيا تعدّ مهمة، ولها تأثير مباشر في الهيكل التنظيمي للمؤسّسة، أو شكل التنظيم لها.

٤ تطوّر المؤسّسة ونموها

إنّ النمو والتوسّع الذي تحققه المؤسّسة في أعمالها، من العوامل التي تستدعي في غالب الأحيان تغييرًا في الهيكل التنظيمي. فالمؤسّسة تمرّ بخمس مراحل للنمو، تشكّل دورة حياتها (Life Cycle)، وهذه المراحل يوضّحها الشكل (٣– ٢٣)، وهي:



الشكل (٣-٢٣): دورة حياة المؤسّسة.

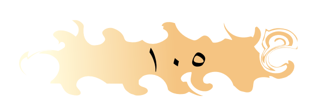
وبناءً على ذلك التطور في حياة المؤسّسة، فإنّه يواكبه تطور في هيكلها التنظيمي، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل من التطور في هيكل المؤسّسة، هي:

المرحلة الأولى: الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure

في هذه المرحلة، يكون صاحب المؤسّسة المؤثر الرئيس في مختلف أنشطتها المختلفة، فهو الذي يتخذ معظم القرارات ويملك كامل السلطة، وقد لا يكون التنظيم الرسمي متوافرًا، أي أنّه لا توجد خريطة تنظيمية للمؤسّسة، نظرًا لبساطتها وعدم التعقيد في أعمالها.

المرحلة الثانية: الهيكل الوظيفي Functional Structure

نتيجة لنمو أعمال المؤسّسة وزيادة عبء العمل وحجمه، تنشأ الحاجة بشكل أكبر إلى الاستعانة بالمتخصصين من المديرين، كمدير التسويق أو المدير المالي أو مدير الموارد البشرية. فالمؤسّسة في هذه المرحلة ستعمل على تكوين وحدات إدارية جديدة، كل منها يتخصص بوظيفة معينة، ولها مدير يتولى إدارتها. وفي هذه المرحلة أيضًا تتطلّب الحاجة إلى أن يعترف



المؤسّس، في حالة بقائه على رأس مؤسسته، بوجود ضرورة قصوى للاستعانة بالخبرات المتخصصة، وعدم تركيز السلطة في يده والتدخل في كل صغيرة وكبيرة في المؤسّسة؛ لأنّ ذلك أصلاً خارج عن نطاق قدراته وإمكاناته.

المرحلة الثالثة: وحدات العمل الاستراتيجية Strategic Business Units

في هذه المرحلة؛ تصبح المؤسّسة أكبر حجمًا، وتعمل على تنويع منتجاتها، وتتوسَّع في مجالات متعددة ومختلفة عن المجالات التي درجت على العمل فيها. فشركة تعمل في صناعة إطارات السيارات، قد تدخل مجالات جديدة، مثل صناعة الأثاث أو صناعة الأدوات المنزلية أو الأدوات الكهربائية. ونتيجة لهذا النمو والتوسّع والدخول في أسواق جديدة، يصبح من الصعوبة بمكان استخدام الهيكل التنظيمي نفسه، وهنا تبرز الحاجة إلى استخدام درجة أكبر من اللامركزية، وإعطاء الوحدات الإدارية الاستقلالية والقدرة على التصرّف بشكل أكبر. وقد اشتهرت إحدى الشركات الأمريكية، وهي شركة (جنرال إلكتريك)، باستخدام شكل من التنظيم يُسمّى وحدات العمل الاستراتيجية، التي تعطي كل وحدة درجة كبيرة من الاستقلالية، وتدار بها هذه الوحدة وكأنها شركة مستقلة قائمة بذاتها.

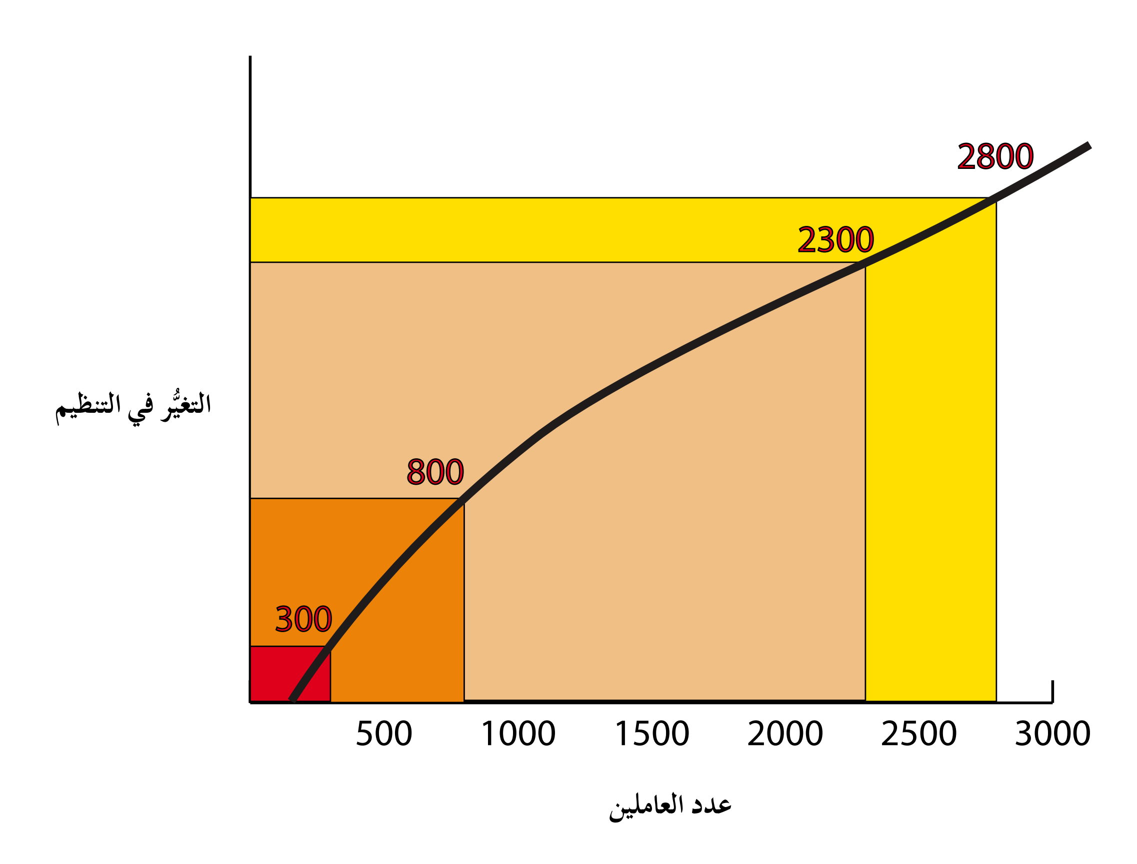
٥ حجم المؤسّسة

يقاس حجم المؤسّسة بعدد من المؤشّرات، مثل عدد العاملين ومجموع الأصول... إلخ، ولكن أكثر هذه المؤشرات شيوعًا هي عدد العاملين، ويرتبط هذا العامل بشكل وثيق بالعامل السابق وهو نمو المؤسّسة، حيث إنّ نمو المؤسّسة وتوسّعها يعني أنّ حجم المؤسّسة سيزيد، وذلك قياسًا بعدد العاملين. ومن ثم، فإنّ النتيجة ستكون الحاجة إلى تغيير في الهيكل التنظيمي أو تعديله. إنّ الدراسات التي أجراها علماء الإدارة، تبيّن وجودُ علاقة إيجابية بين حجم المؤسّسة، وكل من التخصص أو تقسيم العمل، ودرجة الرسمية، وعدد المستويات الإدارية. بينما توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين الحجم والمركزية. وبعبارة أخرى، فإنّ هذه الدراسات تبينّ أنّ زيادة الحجم تؤدي إلى الآتي:

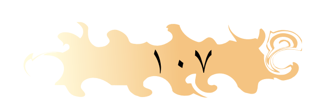


- وجود درجة أكبر من الرسمية (Formalization)، أو توافر معايير وطرائق عمل مكتوبة، وسياسات وإجراءات يتم تحديدها بشكل دقيق، ليصار إلى اتباعها والالتزام بها، كما أنّ واجب العامل يكون محددًا وموضّحًا بما هو متوقع منه بالضبط، من حيث مسؤولياته وكذلك واجباته.
- تطبيق مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بشكل أكبر، بحيث يقوم الموظف بأداء مهمّات محددة.
- زيادة عدد المستويات الإدارية. ومن ثمّ، فإنّ الهيكل يميل إلى أن يصبح طويلًا، أو ما يُسمّى التنظيم الطولي.
- تقليل المركزية والميل بشكل أكبر إلى اللامركزية، حيث يصبح من الصعوبة بمكان تسيير العمل في المؤسّسة باستخدام الأساليب المركزية، التي تتمثّل بتركيز سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا.

ويبيّن الشكل (٣-٢٤)، العلاقة بين حجم المؤسّسة والهيكل التنظيمي لها.



الشكل (٣-٢٤): العلاقة بين حجم المؤسّسة والتغيّر في التنظيم.



من الشكل السابق، تلاحظ أن:

أ **العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي ليست علاقة خطية.**

فقد أشارت الدراسات، إلى أنّ زيادة الحجم من شأنِها أن تؤدي إلى تغييرات في الأبعاد أو المتغيرات الأساسية في التنظيم، مثل درجة الرسمية وعدد المستويات الإدارية. ويتضح أنّ العلاقة ليست خطية، وإنما تأخذ شكل المنحنى كما يظهرها الشكل (٣–٢٧). بمعنى أنّ الزيادة في الحجم لن تؤدي إلى درجة كبيرة من التغيير في التنظيم، عندما تحتوي المؤسّسة على عدد كبير من العاملين. وتُشير الدراسات إلى أنّ المؤسّسات عندما يصل حجمها إلى ما يقارب ٢٠٠٠ عامل، يصبح التغيّر في التنظيم الناتج عن الزيادة في الحجم، أمرًا لا يذكر.

ب **الحجم ليس المحدِّد الوحيد للتنظيم أو التغيّر في التنظيم وشكله.**

توجد عوامل أخرى متنوّعة ذُكرت سابقًا، مثَلُها مثَلُ الحجم، لها أيضا تأثير على شكل التنظيم.

٦ فلسفة الإدارة والثقافة التنظيمية

تقوم الإدارة العليا في المؤسّسة بدور كبير في التأثير على الأساليب المستخدمة في الإدارة، ففلسفة المدير التي تقوم على الثقة بالعاملين، والنظر إليهم بإيجابية وبأنهم يمتلكون الكفاية والمهارات اللازمة للقيام بالعمل، من شأنها أن تكون عاملاً مؤثّرًا على بعض عناصر التنظيم ومتغيّراته. فعلى سبيل المثال، لو افترضت أنّ الإدارة العليا في إحدى المؤسّسات ذات نظرة تقليدية قائمة على الشك دائمًا في العامل ونواياه، وأنّه لا بدّ من تشديد الرقابة عليه، فإنّك ستجد ميلاً أكبر لدى هذا المدير لممارسة درجة كبيرة من المركزية، واتخاذِ معظم القرارات، وعدم إشراك الموظفين بشكل كافٍ.

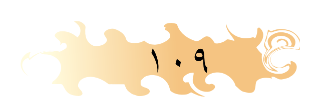


الشكل (٣–٢٥): المدير المتسلّط.

أمّا إذا اتسمت فلسفة المدير بالثقة بالعامل، والإيمان بقدراته، وطاقاته الإبداعية، وقدرته على الابتكار، فإن مثل هذا المدير من شأنه أن يعطي قدرًا أكبر من الاستقلالية للموظفين، ويوفّر لهم المناخ الصحي الذي يتيح لهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم دون خوف أو تردّد.

وفي الحقيقة، إنّ الأبحاث التي أجريت في هذا الميدان، تؤكد على أنّ المؤسّسات الإبداعية والابتكارية تميل إلى الابتعاد عن التنظيمات التقليدية القائمة على الالتزام الشديد بالتسلسل الهرمي، والمركزية، والانغلاق على العاملين، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرار، والنظر إليهم نظرة سلبية. فالمؤسّسات الإبداعية تمنح عامليها درجة أكبر من الصلاحيات وتمكّنهم من أن يكونوا أعضاء فاعلين في المؤسّسة، ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العامل وانتمائه للمؤسّسة، ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.

العوامل التي ذكرت أعلاه جميعها، تؤثّر في الهيكل التنظيمي، هذه العوامل تؤثر في بعضها بعضًا.



حالة إدارية

المدارس الساطعة

شهد مطلع العام الدراسي (١٩٩٠–١٩٩١)، تأسيس المدرسة الساطعة في إحدى ضواحي مدينة عمان، ومنذ تأسيس المدرسة شَغل عمر السالم وظيفة مدير المدرسة، حيث تم اختياره من قبل المالكين، لما يتمتّع به من احترام في جميعها التي عمل فيها، ومن سمعة علمية وخبرة طويلة في سلك التعليم وإدارة المدارس، وبعد مرور فترة ليست طويلة استطاع عمر أن يبرهن على مدى قدراته المتميزة في إدارة المدرسة، فقد كان حريصًا على نوعية التعليم، والتزام المدرّسين بأعمالهم واحترامهم لمهنة التدريس. وما ساعد على تحقيق ذلك، أنّ المدرسة تبنّت سياسة مَنْح مكافآت تشجيعية للمدرسين الذي يثبتون تميزهم وحسن أدائهم.

نمت المدرسة وتوسّعت خلال السنوات القليلة اللاحقة للتأسيس؛ ولذا، تم تعيين الكثير من المدرّسين، حتى كاد أن يصل مجموعهم إلى (٤٠) مدرّسًا. أشرف عمر السالم على هذا العدد من المدرّسين بشكل مباشر، دون وجود أي مستوىً إداريّ يفصل بينه وبين هذا العدد الكبير منهم، وقد أجمع المدرّسون على أن عمر يتمتع بشخصية فيها قَدْرٌ من الجاذبية التي تجعل من يتعامل معه مقتنعًا بطريقته، ليس لأنّه مدير للمدرسة فحسب، بل لأنّه يمتلك من المهارات الشخصية والقيادية المميزة، والقدرة الفائقة على الإقناع، ولكن بسبب هذا العدد الكبير من المدرّسين والتوسّع المرتقب في أعداد الطلبة في السنوات القادمة. ومن ثمّ، الزيادة المتوقّعة في أعداد المدرّسين نتيجة الإقبال المتزايد على المدرسة، تم استحداث الأقسام الآتية :

١ قسم اللغة العربية والتربية الإسلامية، ويتبع هذا القسم (٨) مدّرسين بما في ذلك رئيس القسم.

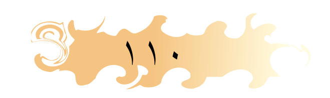
٢ قسم العلوم، ويضمّ هذا القسم (٧) مدرّسين.

٣ قسم الرياضيات، ويضم (٧) مدرسين أيضًا.

٤ قسم التربية الاجتماعية والوطنية، ويتكوّن من (٧) مدرّسين كذلك.

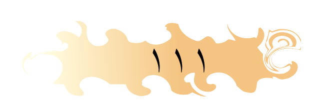
٥ قسم اللغات، ويتبع له (٨) مدرّسين.

٦ قسم الأنشطة الطلابيةْ ويضمّ (٣) مدرّسين.



وقد تم تكليف أحد المدرّسين المتمرّسين في كل مجال من المجالات المذكورة، ليتولى إدارة القسم المعنيّ، بالإضافة إلى الإسهام في العملية التدريسية. حاول عمر السالم أن يدير المدرسة بطريقة اعتمد فيها على بعض المبادئ الإدارية والتنظيمية، حيث يتبع كلّ مدرّس رئيس القسم المعنيّ الذي ينتمي إليه؛ فمدرّسو اللغة العربية يتبعون رئيس قسم اللغة العربية، ومدرّسو الرياضيات يتبعون رئيس قسم الرياضيات، وهكذا بالنسبة للمدرّسين في التخصصات الأخرى. أما رؤساء الأقسام فيتبعون عمر السالم بوصفه مديرًا للمدرسة، وقد درجت العادة أن يتم تشكيل لجنة من مدرّسين يمثلون مختلف الأقسام في حالة حدوث مشكلة، تتطلّب التعاون بين الأقسام المتعدِّدة.

ازدادت شهرة المدرسة وتحسنت سمعتها من الفترة ١٩٩٥م إلى ١٩٩٩م، وحقّق الطلبة نتائج متميزة في امتحانات الثانوية العامة (التوجيهي) ما انعكس بشكل كبير على زيادة الإقبال عليها، وشاعت شهرة هذه المدرسة، لدرجة أنها تلقّت الكثير من العروض من بعض المستثمرين لفتح فروع في مدن أردنية أخرى. دعا السيد عمر السالم مالكي المدرسة إلى اجتماع يعقد يوم ١٩٩٩/٧/٢٠م لتدارس وضع المدرسة، وفي يوم الاجتماع تحدث عمر مطوّلًا حول المدرسة وإنجازاتها، وقدّم بعض المقترحات حول سير العمل، والتوسّع في المدرسة، وفتحِ فروع لها في إربد والسلط والكرك، ونتيجة لهذا التغيرّ، اقترح أيضًا أن تتم إعادة النظر في الهيكل التنظيميّ، وأن يتم تعيين مدير لكل فرع من الفروع بما في ذلك فرع عمان، وأن يتكوّن كلّ فرع من هذه الفروع من الأقسام نفسها الموجودة في فرع عمان، وكذلك اقترح استحداث وظيفة مدير عام المدارس، يكون مركزه مدينة عمان. وجرت مناقشات طويلة خلال الاجتماع، فقد اقترح خالد (أحد المالكين) أن يشرف عمر السالم على عمليات التعيين واختيار المدرّسين لفروع المدرسة جميعها، وذلك لما يتمتع به عمر من حسٍّ كبير بالمسؤولية، ولما يمتلك من مهارة في اختيار المدرّسين الأكفياء كما تشهد به النتائج المتميزة التي حققتها المدرسة في السنوات الماضية، ولكن هذا الاقتراح لم يستحسنه مالكٌ آخر، حينما تدخل قائلًا: أنا أتفق كثيرًا مع ما يقوله خالد، ونحن جميعًا ممتنون للجهود التي بذلها عمر في سبيل التقدّم والنجاح الذي حققته المدرسة، ولكن لي رأي مختلف في كيفية إدارة المدرسة، وهو أن نعطي المجال والفرص كي ندرّب



قيادات على مستوى الفروع، كما أنّنا يجب أن نراعي الفروق والحاجات التي قد تختلف قليلًا من فرع إلى أخر، ثمّ مراعاة الظروف المحلية. لذا، فإنّ وجود مدير يقوم بإدارة دفة القيادة على مستوى الفرع قد يكون الأسلوب الإداري الأمثل. أضف إلى ذلك، أنّنا نستطيع أن نفرّغ السيد عمر للقيام بوضع السياسات العليا للمؤسّسة والتنسيق مع مديري الفروع. وبعد مداولة ونقاش طويل، تمت الموافقة على المقترحات جميعها المقدّمة من عمر السالم، وتزكية عمر السالم ليشغل وظيفة المدير العام بعد إعادة تسمية المدرسة، ليصبح اسمها (مدارس التفوّق).

أسئلة للمناقشة:

١ كم كان نطاق الإشراف لعمر السالم في المراحل الأولى، أي قبل تأسيس الأقسام في المدرسة؟ ارسم الخريطة التنظيمية للمدرسة في تلك المرحلة. ما الملاحظة الرئيسة على هذه الخريطة؟

٢ كم نطاق الإشراف لقسم اللغة العربية؟ هل تغير نطاق الإشراف الخاص بعمر السالم بعد تأسيس الأقسام، أم بقي على حاله؟

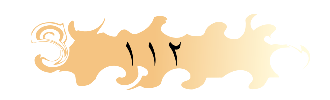
٣ ما نوع الهيكل التنظيمي الذي كان سائدًا في المراحل الأولى (قبل تأسيس الأقسام)؟

٤ ما نوع التنظيم (التقسيم التنظيمي) المستخدم بعد تأسيس الأقسام، وتعيين رئيس قسم لكل واحد من هذه الأقسام؟

٥ ما أهم الأساليب المستخدمة في عملية التنسيق؟

٦ كيف سيكون نوع التنظيم (التقسيم التنظيمي) بعد إجراء التعديلات المقترحة التي تمت الموافقة عليها مؤخرًا؟

٧ لو تم الأخذ بتوصية خالد فعلاً، فكيف ستكون أهم ملامح طريقة الإدارة في المدرسة؟ وما أهم المزايا التي يمكن أن تتحقّق من استخدام هذا الأسلوب في الإدارة؟فسّر إجابتك.



أسئلة الوحدة الثالثة

١ وضح المقصود بالمفاهيم الآتية: التنظيم، الهيكل التنظيمي، التنظيم غير الرسميّ، وحدة الأمر، السلطة، المسؤولية، نطاق الإشراف، مبدأ الوظيفة، اللامركزية.

٢ بيّن الخطوات الرئيسة التي تمرُّ بها عملية التنظيم.

٣ هل توجد طريقة مثلى للتنظيم؟ برّر إجابتك.

٤ لو طُلب اليك أن تقترح هيكلاً تنظيميًا لمؤسّسة معينة، ما أهم العوامل التي ستأخذها في الحسبان؟ وكيف سيؤثر كلّ من هذه العوامل في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب؟

٥ ميّز بين التنظيم الرسميّ والتنظيم غير الرسميّ. هل يوجد التنظيم غير الرسميّ دائما في كل المؤسّسات؟ ولماذا؟

٦ الزيادة المفرطة في التخصّص، تؤدي إلى تناقص الإنتاجية. علّل ذلك.

٧ ما الفرق بين المركزية واللامركزية، وما مزايا كل منهما؟

٨ من مبادئ التنظيم ضرورة توازن السلطة مع المسؤولية. وضح ذلك من خلال مثال عملي.

٩ هل يمكن اتباع مبادئ التنظيم في كل الأحيان؟ برّر إجابتك.

١٠ كلّما زادت المستويات الإدارية، أصبح من الصعوبة بمكان الاتصال بين الإدارة والعاملين. ناقش هذه العبارة مبينًا مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك معها، ومبررًا رأيك.

١١ بيّن أثر كلِّ عامل من العاملين الآتيين على عملية التنظيم في المؤسّسة:

أ البيئة. ب التكنولوجيا.

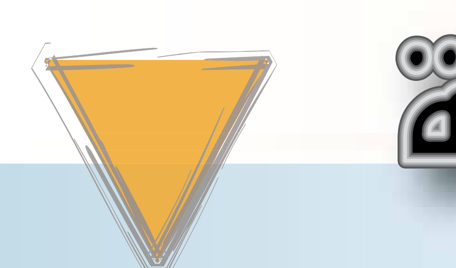
١٢ وضّح بالرسم طريقتي التقسيم التنظيميّ الآتيتين:

أ التنظيم على أساس الوظيفة. ب التنظيم الجغرافيّ.



الفصل الدراسي الثاني





الوحدة الرابعة

القيادة

Leadership

يُتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن :

- يبيّن مفهوم القيادة.
- يوضّح أهمية القيادة وعلاقتها بالوظائف الإدارية.
- يتعرّف مصادر قوة القيادة.
- يقارن بين أنماط القيادة.
- يتعرّف الفرق بين نظريات القيادة.
- يوضّح صفات القائد الناجح.
- يميّز بين القائد والمدير.

مقدمة

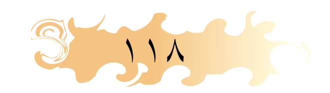
يلقى العنصر البشري اهتمامًا متزايدًا في مؤسّسات الأعمال اليوم، وذلك للدور الذي يلعبه في حياة المؤسّسة، من حيث نجاحها وفعاليتها وبقاؤها. وهذا الاهتمام المتزايد قد يعزى إلى الدور الذي يلعبه الفرد في العملية الإنتاجية للمؤسّسة، فسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها، أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسّسة، وكي تضمن المؤسّسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، يجب أن توفّر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم، من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

سنتعــرّف في هـــذه الوحدة:

- مفهوم القيادة
- أهمية القيادة
- مصادر قوة القيادة
- أنواع القيادة
- نظريات القيادة
- القيادة في الإسلام
- صفات القائد الناجح
- الفــرق بين القــائـد والمدير



الشكل (٤-١): صورة لاجتماع مجلس الإدارة.



أولاً أهمية القيادة وأدوارها

ستتعرّف مفهوم القيادة وأهميتها، والأدوار التي يقوم بها القائد في العملية الإدارية.

١ مفهوم القيادة Leadership Concept

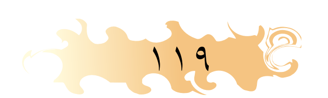
عرّف بعض الباحثين القيادة بأنها: "عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفاعلة، وحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم" . ويُستدلّ من هذا المفهوم على أن القيادة تنطوي على التوجيه **(Directing)** الذي يُعدّ من الوظائف الأساسية للإدارة ، باعتبار أن غياب التوجيه يعني الانحراف عن الخطط، والإخفاق في تحقيق الأهداف.



الشكل (٤-٢): قائد يكتب ملاحظات في سجل خاص به.

كما يتضح أيضًا أنّ القيادة تشمل حلّ الصراعات التي تعبّر عن عدم التوافق، الناتج عن تداخل الاختصاصات بين الوظائف المتنوّعة لأفراد التنظيم، وما ينجم عن ذلك من مشكلات ونزاعات. ونظرًا إلى أنّ المرؤوسين عن طريق التوجيه، يجب أن يحصلوا على المعلومات التي تمكّنهُم من تنفيذ مهامّهم بصورة محفِّزة، فإنّ هذا يعني ضرورة اختيار قنوات اتصال ذات قدرة على نقل التعليمات والمعلومات من القائد إلى المرؤوسين بصورة جيدة.

بينما يعرّف آخرون القيادة: بأنّها تحفيز الأفراد للأداء الجيد من خلال توجيههم وإثارة دافعيتهم والاتصال بهم بصورة فردية (رئيس–مرؤوس) أو جماعية (رئيس – مرؤوسين).



ويرى أنصار هذا المفهوم أنّ القيادة تنطوي على اتصال يومي، وعن قرب بالمرؤوسين لمساعدتهم وإرشادهم وحثّهم، أو إثارة حماسهم في إنجاز أهداف المؤسّسة. وبذلك، فإننا نجد القيادة عبر الوحدات التنظيمية جميعها (الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، فرق العمل) وعبر المستويات الإدارية جميعها (عليا، وسطى، دنيا). وبمعنى آخر، فإنّ القيادة هي وظيفة المديرين في المستويات الإدارية جميعها.

كما عرّفها آخرون بأنها "عملية إثارة حماس المرؤوسين وتوجيه جهود الموارد البشرية للمؤسّسة نحو تحقيق أهدافها". ويلاحظ من هذا التعريف، أنّه يحدّدُ عملية القيادة في أمرين فقط هما، إثارة حماس المرؤوسين وتوجيههم، وذلك بغرض تحقيق أهداف التنظيم.

بينما عرّف فريق رابع القيادة بأنّها "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".

تعريف

القيادة

هي القدرة على التأثير في الآخرين؛ من خلال حفزهم وإرشادهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويتّضح من التعريفات السابقة، أنّ جوهر عملية القيادة يكمنُ في التأثير الذي يمارسه القائد على الآخرين، وهذا التأثير يستهدف تنشيط دافع العمل لديهم أو خلقه، وتحفيزهم نحو الأداء المرتفع، وتوجيههم نحو إنجاز أهداف التنظيم، وذلك من خلال الاتصال عن قرب كمدخل لتداول المعلومات، وإعطاء التعليمات والأوامر إليهم وإبلاغهم بالقرارات الإدارية. والقيادة الإدارية تتألّف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسّسة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة.





أهمية القيادة The Importance of Leadership

إن القيادة لا بُدّ منها لحياة المجتمع البشري كي تستقيم على أساس من العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة.

فالقيادة شديدة الأهمية، لا سيما إذا كانت ذات رؤية واسعة، وطاقة وابتكار، وتستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي الوقت نفسه تكون ملتزمة بالأنظمة والتعليمات. ولعلّ أهمية القيادة في المؤسّسات تكمنُ في الأسباب الآتية:

- أ تعدّ حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسّسة وتصوراتها المستقبلية.
- ب تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- جـ السيطرة على مشكلات العمل وترسم الخطط اللازمة لحلها.
- د تنمي الأفرادوتدربهم وترعاهم وتحفّزهم.
- هـ تواكب التغيرات المحيطة، وتوظفها بما يخدم مصلحة المؤسّسة.

مسألة للمناقشة (٤-١)

ناقش زملاءك في الحكمة من حديث الرسول صلى الله عليه وسلم، " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمِّروا أحدهم" .

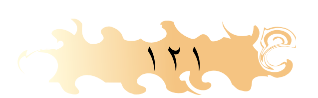


أدوار القيادة Leadership Roles

فيما يأتي شرح أهم الأدوار التي يقوم بها القائد :

أ القائد معلماً Educator

يجب على المديرين جميعهم أن ينجزوا دور القيادة التعليمي، ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول



والقيم التنظيمية السائدة في المؤسّسة، كذلك يحقق المديرون كثيرًا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم. إنّ عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعدّ نموذجًا لكلٍّ من يلاحظهم.

تعريف

القيم التنظيمية

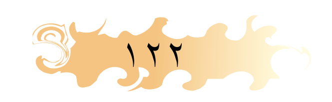
هي منظومة الطرق والقيم وقواعد العمل المتّبعة في مؤسّسة ما، وهي التي تشكّل ما يُسمّى بثقافة المؤسّسة.

ب القائد مستشارًا Counselor

إنّ الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو دور المستشار، ويتضمّن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها. إن دور القائد مستشارًا لا يعني أن يقوم بحل مشكلات المرؤوسين حينها، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسة، والبحث عن الحلول الممكنة.

جـ القائد قاضيًا Judge

يشمل دور القائد قاضياً تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل. إن تقييم الأداء يتطلّب معرفة المعايير التي تُستخدم في قياس المخرجات، أما تنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب؛ لذا؛ يجب إبلاغ المرؤوسين، وإطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبّق على ظروفهم المحددة. أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلّب ممارسة اللباقة والاهتمام بحلّ الخلافات، أما إقامة العدل، فيتضمّن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقُّها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.



د القائد متحدثًا باسم المرؤوسين Spokesperson

يعمل القادة ناطقين بأسماء المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.



الشكل (٤-٣): القائد المتحدث باسم المرؤوسين.



ثانياً مصادر قوة القيادة Sources of Leadership Power

يقصد بالقوة (Power) القدرة في التأثير على سلوك الآخرين وجعلهم يصنعون ما تريده، أو يعملون حسبما تحدده لهم من مهام وأهداف، فهي تتمثّل بعمل المهام وتنفيذها بالطريقة التي يحددها القائد .

ويمكن التمييز بين نوعين من القوة حسب مصادرها، كما هو موضّح في الشكل (٤-٤) القوة الرسمية المستمدة من المركز والوظيفة، والقوة غير الرسمية المستمدة من السمات الشخصية للقائد.



الشكل (٤-٤): مصادر قوة القيادة.



١ مصادر القوة الرسمية المستمدة من الوظيفة أو المركز
Sources of Formal Power

نجد في بعض الأحيان أنّ قوة المدير التقليدية تأتي من المؤسّسة نفسها، فمركز المدير يمنحه القوة لمكافأة أو عقاب المروؤسين، وذلك بغية التأثير في سلوكهم. فالقوة التي يكون مصدرها شرعي قانوني، والقوة الناتجة عن المكافأة، والقوة الإكراهية الجبرية، كلها أشكال متعددة لقوة المركز المستخدمة من قبل المدير للتأثير في سلوك المروؤسين.

أ قوة السلطة القانونية (Authority power) أو القوة الشرعية (legitimate power)

وهي القوة التي يستمدها القائد من مركزه الرسمي في المؤسّسة، التي تمنحه إياها السلطة القانونية، وسمّيت هذه القوة بالقوة الشرعية لأن المدير يستمد فيها قوته على التأثير في المروؤسين من خلال قوانين المؤسّسة التي تمنحه الشرعية في إصدار الأوامر، وإلزام المرؤوسين بتنفيذ هذه الأوامر.

تعريف

قوة السلطة

هي قوة رسمية يستمدها القائد من التشريعات والقوانين التي تخوّله إصدار الأوامر.

ب قوة المكافأة Reward Power

وهي القدرة التي يمتلكها المدير للتأثير في المرؤوسين من خلال المكافآت التي يقدمها لهم، مثل الحوافز المالية، والترقيات، والمكافآت المعنوية، وعبارات الثناء والشكر. ففي هذا النوع من القوة لسان حال المدير يقول: "إذا فعلت ما آمرك به سأعطيك مكافأةً". فهو بذلك يحصل على تنفيذ المرؤوسين لما يريد من خلال ربط ذلك بالمكافأة التي يملك أن يعطيها، وله أن يتحكم بها كما يشاء .



تعريف

قوة المكافأة

هي قوة رسمية يستطيع القائد من خلالها مكافأة الشخص أو الأشخاص الذين يمتثلون للأوامر وينفّذون ما هو مطلوب منهم.

جـ قوة الإكراه Coercive Power

وهي التي تُمكّن المدير من التأثير في المرؤوسين من خلال قوة العقاب والإكراه ؛ فهي قوة تُمكّن المدير من فرض عقوبة ما، أو حرمان من مكافأة ما، كوسيلة للتأثير في سلوك المرؤوسين. يقوم المديرون عادة بإكراه الآخرين عن طريق تهديدهم من خلال التأنيب، أو الحرمان من المكافأة، أو حتى التهديد بتسريحهم من العمل. ففي هذا النوع من القوة، لسان حال المدير يقول: " إذا لم تفعل ما آمرك به فسوف أُعاقبك".

قوة الإكراه

قوة رسمية تعتمد على قدرة القائد على معاقبة الشخص الذي لا يمتثل للأوامر.

٢ مصادر القوة غير الرسمية المستمدة من السمات الشخصية للقائد Sources of Informal Power

على النقيض من قوة المركز أو الوظيفة، كمصادر خارجية ورسميّة لقوة القائد، فإن القوة غير الرسمية للقائد تأتي في أغلب الأحيان من مصادر داخلية، مثل المعرفة الشخصية، والخبرة، والإعجاب، وغيرها. فقـــوة السمـــات الشخصية للقائد تجعل المرؤوسين يتبعونه بدافع الاحترام والإعجاب، والاهتمام الذي يشعرون به تجاهه وتجاه أفكاره.



وهذه تعدّ من أهم المصادر التي تُسهم في نجاح القائد وتفوّق أسلوبه القيادي على المصادر ذات العلاقة بالوظيفة والمركز وغيرها . وتنقسم هذه المصادر قسمين:

أ قوة الخبرة والمعرفة Expert Power

وهي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، عن طريق مهاراته المرتبطة بالتخصص، أو من خلال معرفته الواسعة، وفهمه العميق لطبيعة العمل ومتطلّباته المتعدّدة.

فهذا النوع من القادة، هم دائمًا على تواصل مع آخر التطوّرات والمعلومات العلمية أو المعرفية المتعلقة بعملهم ووظائفهم، سواء أكان ذلك من ناحية فنية أم من ناحية علمية أم من ناحية إدارية، فهم يستمدون قوتهم في التأثير في الآخرين من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وعلم ومعلومات. وتُعدّ العبارة الآتية مثلاً لاستخدام القائد لقوة الخبرة: " من واقع خبراتي وفي ضوء المعلومات المتوافرة لدي، أرى أنك أصلح من يتولى تنفيذ هذه المهمة".

تعريف

قوة الخبرة

هي قوة غير رسمية تُستمد من مهارات القائد وخبراته في مجال تخصصه، ويستطيع من خلالها التأثير في الأشخاص الذين يحتاجون إليه في هذه المهارات.

ب قوة الإعجاب Reverent Power

ومصدر هذه القوة هو إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد، واعتزازهم بالولاء له والالتفاف حوله، لما يملك من شخصية ساحرة جذابة و قوية. وعادة ما يمتلك مثل هذه القوة في التأثير قادة ممن تتوافر لديهم مواصفات شخصية راقية، ترتبط بمبادئ سامية يدافعون عنها بحماس، ويضربون مثالاً للآخرين في القدوة من خلال تبنيهم لهذه المبادئ ودفاعهم العظيم عنها. ومن أمثلة العبارات التي تنمّ عن



استخدام المدير لقوة الإعجاب قوله للمرؤوس: " إذا كنت تريد لعلاقتنا الاستمرار بشكل جيد ، فإنني أتوقّع عمل ما أطلبه منك".

مسألة للمناقشة (٤-٢)

في حالة حدوث خلاف بين المرؤوسين حول القيام ببعض المهمات والواجبات داخل المؤسّسة، ناقش أي قواعد القوى الآتية التي تفضل استخدامها، ولماذا؟

أ - قوة الإعجاب. ب- قوة الإكراه. جـ - قوة الخبرة.

د - قوة السلطة. هـ - غيرها.

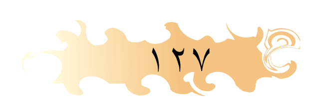
٣ دور مصادر قوة القائد في التأثير

إنّ الهدف من الوظيفة القيادية هو التأثير في المرؤوسين للعمل على تحقيق أهداف المؤسّسة. فما دور مصادر قوة القائد الرسمية وغير الرسمية، التي تمّ ذكرها في التأثير في المرؤوسين، وما طبيعة التأثير المطلوب؟

القادة الناجحون هم أولئك الذين يدركون مستوى النتائج المرتبطة باستخدام مصادر القوة الخمسة السالفة الذكر، فعندما يعتمد القائد على المصادر الرسمية المستمدة من قوة المركز أو الوظيفة التي يشغلها، بما في ذلك قوة المكافأة والعقاب والثواب، وقوة السلطة أو القوة الشرعية، فإن النتائج المترتبة على ذلك تتمثّل في ما يسمى الامتثال المؤقت، أي أن المرؤوس سيقوم بالامتثال لأوامر القائد طالما استمرت المكافأة أو العقوبة، وإذا تأثرت هذه المصادر، فإن الامتثال والطاعة للأوامر ستتأثر بالمستوى نفسه، وقد يصاحبه مقاومة كما ترى في الجدول (٤-١).

الجدول (٤-١): نوع القوة ونتائج تأثيرها.

نوع القـــوة	مستوى التأثير	نتيجة التأثير
القوة الرسمية Formal Power	مؤقت	الامتثال وقد يصاحبه مقاومة
القوة غير الرسمية Informal Power	مستمر	انتماء ويصاحبه مشاركة



أما استخدام النوع الثاني، وهو القوة غير الرسمية المستمدة من صفات القائد، مثل قوة الخبرة وقوة الإعجاب، فتخلق تأثيرًا دائمًا يصاحبه انتماء لا امتثال، وتصاحبه مشاركة وليس مقاومة.

من هنا نلاحظ أن القوة الرسمية المستمدة من المركز أو الوظيفة وحدها، عادة ما تكون غير كافية لتحقيق ذلك الأثر الدائم المطلوب على المروؤسين، نتيجة لاعتمادها على مصادر تأثير خارجية (Extrinsic) بينما مصادر قوة القائد التي تعتمد على الخبرة والمعرفة والإعجاب والاحترام، فهذه جميعًا تنطلق من داخل الإنسان، ومصدرها الاعتقاد والإيمان بالدور الجوهري والمعنوي للقائد، وليس ذلك الدور المادي المرهون بزوال العمل بمجرد زوال النواحي المادية من مكافآت ومزايا؛ لذا، لا يجب التقليل من أهمية هذه العوامل المادية، ولكن الاعتماد الكلي عليها للتأثير في المرؤوسين أمر له محاذيره وخطورته.

وبذلك، ينبغي على القادة عدم الاعتماد الكلي على مثل هذه المصادر واستخدامها وسيلة وليس غاية بحدّ ذاتها، مع زيادة في استخدام مصادر القيادة المرتبطة بالعلم والمعرفة والمهارة وقوة الإعجاب.

ثالثًا أنواع القيادة Types of Leadership

لقد عرّفنا القيادة بأنّها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين (أفرادًا وجماعات)، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة. ويمكن تصنيف القيادة في مجموعتين حسب سلوك القائد، وحسب الهيكل التنظيمي، كما هو موضّح في الشكل (٤–٥).



الشكل (٤–٥): أنواع القيادة.



١ القيادة حسب سلوك القائد

أ القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

يُعرف هذا النوع من القيادة أيضًا بأسماء متعدّدة، كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ضربًا من ضروب الحياة؛ فالدولة القوية تحتل الدولة الضعيفة، والقبيلة القوية تغزو ضعاف القبائل وتسبي نساءها وأولادها، والرجل القوي هو الذي يبرز من بين الآخرين، مثل عنترة بن شداد في الجزيرة العربية، وجيرانمو (Geronimo) بين الهنود الحمر في أمريكا، والإسكندر ونابليون وهتلر وغيرهم. ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخوّلة له.

ويعتمد القائد في هذا النوع على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين المؤسّسة وأنظمتها. ويميل القادة الذين يستخدمونها إلى حصر السلطة بأيديهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر، وغالباً ما يُعزى ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب، وإذا ما أُطيع القائد الأوتوقراطيّ المتسلّط، فإن ذلك يتم تجنبًا للعقاب الذي يمكن أن يفرضه على المرؤوسين. ويركز هذا النوع من القادة على المهمة المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم. ويتم أداء العمل بكفاية عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديموقراطية. كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقلّ عن ذلك في حال غيابه.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية، تتراوح بين الأوتوقراطيّ العنيد المتشدد، والمتمسّك بتطبيق القوانين والتعليمات، والأوتوقراطيّ الخيّر، الذي



يحاول أن يستخدم كثيرًا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط، كي يضمن طاعة مرؤوسيه له في تنفيذ قراراته، والأوتوقراطيُّ المناور الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار، وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذه. وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية المتسلطة يتمثل في الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.



الشكل (٤-٦): القائد الأوتوقراطيّ المناور.

مسألة للمناقشة (٤-٣)

حاول أنت وزملاؤك مناقشة إيجابيات استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية وسلبياتها في مؤسّسات الأعمال، مبينًّا الحالات التي يُفضّل فيها استخدام هذا النمط القيادي.



ب القيادة الديموقراطيّة Democratic Leadership

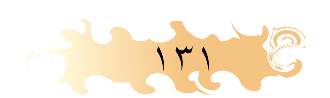
يعتمد القائد الديموقراطي على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخوّلة له، ويُعدّ الأسلوب الديموقراطيٌّ في القيادة معاكسًا للأسلوب الأوتوقراطيّ المتسلّط، فهو يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسّسة.

ويركز هذا النوع أيضًا على مشاركة العاملين في مناقشة المشكلات التي يواجهونها، وبحثها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم. ويؤمن القائد الديموقراطي بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات، ويمنحهم الفرصة لتعلُّم المزيد من خلال الأخطاء التي قد يقعون فيها، وكذلك يهتم القائد الديموقراطيّ بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون.

فالقيادة الديموقراطية تتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، لذا، فإنّ القائد الديموقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدّم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورًا فاعلاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

جـ قيادة عدم التدخّل Free-Rein Leadership

يختلف هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين، فالقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب في القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، فهو يقوم فقط بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون التدخل فيهم، سواء أتعاونوا أم لم يتعاونوا، عملوا أم لم يعملوا، فهذا شأن خاص بهم، ولا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب في تنظيم شؤون المرؤوسين، أو التنسيق بينهم، ولا يتدخل في أي أمر، أو يوجّه، أو يفصل في أي شيء. ويغلب على هذا النوع من القيادة، عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت وازدواج الجهد.



مسألة للمناقشة (٤-٣)

أي الأنماط القيادية الثلاثة يحقق أعلى مستوى من الأداء؟ ناقش زملاءك مُبرّرًا رأيك.

٢ القيادة حسب الهيكل التنظيمي

إذا ما نظرنا إلى أنواع القيادة من وجهة نظر الهيكل التنظيمي، وجدنا أنه يمكن تقسيم القادة إلى نوعين رئيسين: قادة رسميِّين (Formal Leaders) وقادة غير رسميين (Informal Leaders).

أ القادة الرسميّون:

هم الذين يُعيَّنون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسميّ للمؤسّسة، ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب، يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه المرؤوسين وإرشادهم، وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال في سلوكهم في أثناء وجودهم في مكان العمل. ويُعرِّف وليم سكوت (William Scott) القائدَ الرسميَّ "بأنّه ذلك الشخص الذي يُعيّن من أجل الخدمة في مركز رسميّ كقائد للمؤسّسة".



الشكل (٤-٧): اجتماع مجلس النواب بحضور مجلس الوزراء.

ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهّم مشاكلهم، كي تتوثق عُرى الثقة بينه وبين مرؤوسيه، إلا أن هذه الثقة بين القائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية، بل إنها نتيجة لأنشطته في مجالات تنمية التعاون بينه وبينهم، وإرشادهم وتوجيههم وضبطهم، وإتاحة فرص الاتصال معه.

وتتوقف مقدرته على القيام بهذه النشاطات على عوامل كثيرة، تُعدّ في صميم التكوين الرسميّ للمؤسّسة، كوضوح الهيكل التنظيمي والوظائف المتعدِّدة، وطرق الاتصال الموجودة، ونظام الرقابة المتّبع، وأهداف المؤسّسة وسياساتها، وفلسفة الإدارة .. وغيرها.

ويبين الشكل (٤–٨) الآتي، العلاقات المتعدّدة بين أهداف القائد ونشاطاته، ومتطلبات المؤسّسة، التي تُكوّن بمجموعها العناصر الأساسية للقيادة الإدارية.

تعريف

القائد الرسمي

هو ذلك الشخص الذي يُعيّن من أجل الخدمة في مركز رسميّ بوصفه قائدًا للمؤسّسة.

متطلبات المؤسسة
- وضوح الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة.
- ملاءمة العمل لمؤهلات الموظف.
- وضوح طرق الاتصال.
- وجود أهداف صحيحة.
- وجود سياسات وبرامج محددة وواضحة.
- وجود نظم رقابة فاعلة.

النشاطات الإدارية (القائد)
- تنمية التعاون.
- الاتصال باتجاهين: الإرشاد والانضباط.

الأهداف والوظائف الإدارية (للقائد)
- تفهّم مشاكل مرؤوسيه.
- توجيه المرؤوسين وحفزهم.

الشكل (٤–٨): العناصر الأساسية للقيادة الإدارية.



وإذا ما توافرت المتطلبات المؤسسية، فإنّه يمكن عندها أن يقوم القائد الرسميّ بتنمية روح التعاون والإرشاد، والاتصال باتجاهين مع مرؤوسيه من أجل تحقيق أهدافه الإدارية في توجيههم وحفزهم على العمل، وتفهم مشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها، ويتم ذلك إذا قام القائد بالأنشطة الآتية:



الشكل (٤-٩): يمثّل العلاقة الناجحة بين الرئيس والمرؤوسين.

١ خلق الثقة والمودة بين مرؤوسيه الذين يعتمدون عليه في عملهم اليومي، وفي ترقيتهم وإنجازاتهم وغيرها.

٢ دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة؛ كي يشعر بالثقة والاستقرار النفسي.

٣ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحلّ مشاكل القسم، كي يشعروا بقيمتهم وبإسهامهم في تحقيق الأهداف.

٤ معاملة المرؤوسين بالعدل المبنيّ على مبدأ سليم ودائم وثابت (Consistent).

٥ التركيز على اتّباع طرق العمل الصحيحة؛ فالقائد الذي يهتم بتصحيح أخطاء مرؤوسيه، ويحثّهم على استخدام الطرائق والأساليب الصحيحة، يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يوجّه اهتمامه إلى السلوك غير السليم، وبمعنى آخر فإن القائد الناجح يأخذ الناحية الإيجابية في توجيه مرؤوسيه.

٦ استخدام طريقة الإشراف غير المباشر، حيث إنّ الإشراف المباشر يؤدي إلى عدم ارتياح المرؤوس، وينمّي فيه عدم الثقة بالنفس.

٧ تسوية الشكاوى والنزاعات بالسرعة الممكنة قبل استفحال أمرها، وتدخّل رؤسائه في الأمر.

٨ فتح أكبر عدد ممكن من طرق الاتصال بينه وبين أتباعه، بحيث يكون الاتصال في اتجاهين (Two-Ways communication) وليس في اتجاه واحد فقط.

مسألة للمناقشة (٤-٥)

ما المواقف أو الحالات التي يكون فيها القائد غير الرسميّ أكثر تأثيرًا على الجماعة من القائد الرسميّ؟

افترض أنّه حدث خلاف بينك وبين أحد أعضاء مجموعتك في العمل، إلى من تلجأ لحل هذا الخلاف، إلى أستاذك أم إلى قائد المجموعة؟ ولماذا؟

ب القادة غير الرسميين

هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية، من دون أن يكون لهم منصب رسميّ مباشر، ويلاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها قادة أيضًا، فكثيرًا ما نلاحظ فئة من الأولاد يجتمعون للّعب، وسرعان ما يتولى أحدهم أمر القيادة وينصاع لأوامره باقي الرفاق، وإذا ما حصل نزاع بين اثنين من اللاعبين فإن الأولاد يلجؤون إلى القائد للتدخل وحلّ النزاع.

ويظهَرُ القادة غير الرسميين أيضًا بين التنظيمات الاجتماعية (Social Groups) على اختلاف أنواعها، وعندما تنضج الجماعة وتصبح متمتّعة بتنظيم رسمي، فإنها تقوم باختيار قائد مسيرتها، كما هي الحال في المؤسّسات الرياضية والعمالية والدينية ... وغيرها.

وقد يكون اختيار القادة غير الرسميين مبنيًا على أساس تعقّلي، إلّا أنّه في أكثر الأحيان يكون مبنيًا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم، واعتقادهم بأن هذا الفرد يتمتع بالمزايا التي تمكّنه من إشباع رغباتهم، ولذلك فهم يتقبلون الخضوع لتوجيهاته وإرشاداته. ومن الجدير، بالذكر أنّ القائد الرسمي وغير الرسمي يتمتّع بمركزه القيادي طالما بقي قادرًا على إشباع رغبات أتباعه والتأثير في سلوكهم؛ لذا، فإنّه من صالح الإدارة المسؤولة أن تأخذ حذرها من القيادات غير الرسمية؛ لما لها أحيانا من تأثير سلبي على الجماعات العاملة في المؤسّسة، كما أنّ من صالح المؤسّسة أن يتعرّف القائد الرسميّ المعين أهداف الجماعات غير الرسمية وسياساتها، ثم يعمل على التعاون مع قادتها غير الرسميين.



تعريف

الجماعات غير الرسمية

هي الجماعات التي تنشأ تلقائيًّا بلا تنظيم رسميّ، كجماعات الأصدقاء والزملاء مثلاً.



نظريات القيادة Leadership Theories

يوجد الكثير من نظريات القيادة المختلفة، التي تحاول بناء نمط قياديّ فاعل يمكن استخدامه من أجل نجاح العملية القيادية، وحفز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسّسة بصورة أفضل، ولمدّ طويلة، فالناس يلاحظون تميُّز البعض ونجاحهم في أدائهم القياديّ، وفشل البعض الآخر وتدنّي قدراتهم القيادية، والسؤال الذي يطرح نفسه، ما سرُّ التباين في الأداء القيادي، ولماذا هذا التباين؟

لقد تم تناول الأداء القيادي وفاعليته من خلال وجهات نظر مختلفة، تمثّلت في نظريات السمات والسلوك، والنظرية الظرفية ونظريات أخرى معاصرة، مثل القيادة التبادلية والتحويلية، فكلّ نظرية من هذه النظريات ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة.



نظرية السمات Traits Theory

تَدرس نظرية السمات الشخصية القيادية الناجحة من وجهة نظر صفات الفرد الشخصية، أي ما صفات ذلك الشخص التي جعلت منه قائدًا جيّدًا؟

لقد حاول العلماء والباحثون أعوامًا طويلة، تحديد هذه الصفات للقيادة الفاعلة، كي تُستخدم بوصفها مرجعًا لاختيار القائد المناسب لقيادة المؤسّسة، إلّا أنّهم لم يجدوا صفة أو مجموعة من الصفات التي كان لها الأثر الواضح في تمييز شخص عن جماعته قائدًا.

وترتبط هذه النظرية بنظرية أخرى شائعة تسمى (نظرية الرجل العظيم)، التي تقول: إنّ القائد يولد ولا يُصنع، فليس كل مدير قائدًا، وإنما يمكن أن يكون القائد مديرًا. وترى النظرية أنّ القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة، ومن هذه السمات: الذكاء، والاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة



الاجتماعية، وسمات شخصية، كالشكل والطول والوجاهة والذكاء وقوة الشخصية. إلّا أنّ العلماء لم يوفَّقوا في إثبات تلك العلاقة بين السمات الشخصية للقائد وفاعلية القيادة، فظهرت دراسات أحدث من تلك، أشارت إلى سمات محددة، ربما تكون أكثر أهمية إذا تم ربطها بعوامل ظرفية أخرى.

ومن هذه السمات ما يأتي: الأمانة والصدق والكفاية والاقتدار والرؤية المستقبلية والإلهام والحماس. وتوجد وجهات نظر أخرى انتقدت نظرية السمات بأشكالها المتنوّعة، واعتبرتها غير كافية لضمان قيادة فاعلة، فوجهوا انتباه المؤسّسات إلى دور السلوك بدلاً من السمات، فظهرت نظريات حديثة تسمّى (نظريات السلوك).

مسألة للمناقشة (٤-٦)

ناقش أنت وزملاؤك في مجموعة العمل، الحالات الإدارية المحتملة لهذه النظرية، ومُحدّدات استخدامها.



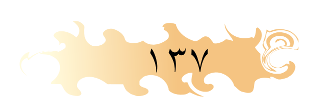
٢ نظريات السلوك Behavioral Theories

عندما أصبح من الصعب تحديد خصائص خاصة بالقائد، وعندما أصبح مؤكدًا أنّ القائد لا يمتلك سمات شخصية معينة تميزه دائمًا عن غيره، توجه اهتمام الباحثين نحو سلوك القائد، بمعنى آخر أصبح اهتمام الباحثين موجّهًا نحو كيفية تفويض السلطة من جانب القائد، وكيف يتصل القائد ويؤثّر في الآخرين وكيف يقوم بالمهام الموكلة إليه وغيرها من التصرّفات.

تعريف

سلوك القائد

هو التصرّف الذي يظهره القائد في موقف ما، أو عند تنفيذ المهام، كأن يتصرّف مثلاً بحزم أو بلين حسب اهتماماته.



وقد ركّزت هذه الدراسات السلوكية على جانبين رئيسين، هما: وظائف القيادة، وأنماطها. ومن أهم النظريات في هذا المجال ما يأتي:

أ نظرية البُعدَين: The Two Dimensional Theory

يُطلق على هذه النظرية أيضًا اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة، حيث أجرى عدد من الباحثين في تلك الجامعة أبحاثًا مكثفة في موضوع القيادة مدّة زمنية طويلة، وتمكّنوا من خلال ذلك من تحديد بُعدين لسلوك القيادة، هما: **المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه (Initiating structure)** ، **ومراعاة مشاعر الآخرين وتفهُّمها (Consideration)**، ولقد وضّحت هذه النظرية أنّ القائد الذي يتمتع بدرجة عالية من بُعْد تحديد العمل وتنظيمه، وبُعد تقدير مشاعر الآخرين، يحقق درجة أداء أعلى من قائد آخر يتمتع بدرجة عالية في بُعْد واحد فقط من البعدَين، كما يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

ب نظرية الخطّ المستمر في القيادة A Continuum of Leadership

لقد حدّد تانيبوم وشميدت ((Tannenbaum & Schmidit واضعا هذه النظرية، العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خطّ متواصل، كما يظهر في الشكل (٤-١٠). وتبيّن نهاية الطرف من هذا الخط سلوك القائد المركزيّ الأتوقراطيّ، بينما تبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديموقراطي. وتوجد أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتُشير هذه النظرية إلى أنّه لا يوجد سلوكٌ قياديٌّ محدّدٌ يمكن استخدامه بنجاح في الأوقات كلّها، وإنّما السلوك القيادي الفاعل هو الذي يتلاءم ويتكيّف مع الموقف، بمعنى أن سلوك القائد الفاعل هو الذي يأخذ في الحسبان قدرات القائد نفسه، وقدرات مرؤوسيه، والهدف المراد تحقيقه. وهذا يعني أنّ القائد يجب ألاّ يختار أسلوبًا ديكتاتوريًّا أو ديمقراطياً، وإنما يجب أن يكون مرنًا بدرجة كافية، كي يتلاءم مع الموقف القيادي.

تركّز السلطة لدى القائد | تركّز السلطة لدى المرؤوس

مجال استعمال القائد للسلطة (أوتوقراطية - متسلّطة)

مجال الحرية المعطاة للمرؤوس في اتخاذ القرار (ديموقراطية-مشاركة)



القائد يضع القرارات ويعلنها.	القائد يخبر مرؤوسيه بالقرارات.	القائد يعرض الأفكار للنقاش.	القائد يعرض القرارات المؤقتة القابلة للتغير.	القائد يعرض المشكلات ويأخذ الاقتراحات، ثم يتخذ القرارات.	القائد يضع حدودًا ويطلب من الجماعة اتخاذ القرارات.	القائد يسمح للمروؤسين بالعمل ضمن حدود يضعها المشرف.

الشكل (٤-١٠): أسلوب خط السلطة المستمر في القيادة.

ج دراسة جامعة متشغان University of Michigan Study

تمّت هذه الدراسة في مركز البحوث في جامعة متشغان في الوقت الذي جرت فيه دراسة جامعة أوهايو تقريبًا، وهدفت إلى تحديد تصرّفات القائد الناجح، ونتج عنها تحديد بُعْدين لسلوك القائد هما:

١ الاهتمام بالعاملين: ويتمثّل باهتمام القائد بالمروؤسين، ورعايته لمصالحهم، وبناء علاقات طيبة معهم، والحرص على تنمية إمكاناتهم وقدراتهم، وتلبية حاجاتهم.

٢ الاهتمام بالإنتاج: يتمثّل باهتمام القائد بصورة أكبر بجوانب العمل الفنية، وتحديد الواجبات والمهام المتعلّقة بالأداء وزيادة الإنتاج .



الشكل (٤-١١): يمثل القائد الذي يهتم بالإنتاج.

وقد توصّلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ القائد الذي يمتاز ببُعد الاهتمام بالعاملين، يحقّق في العادة نتائج إيجابية، وتكون درجة قناعة أفراد مجموعته بالعمل عالية، أمّا القائد الذي يركز على بُعد الاهتمام بالإنتاج، فإنّه لا يحقّق مستويات إنتاجية عالية، وتكون درجة قناعة أفراد مجموعته بالعمل متدنّية.

د الشبكة الإدارية Managerial Grid

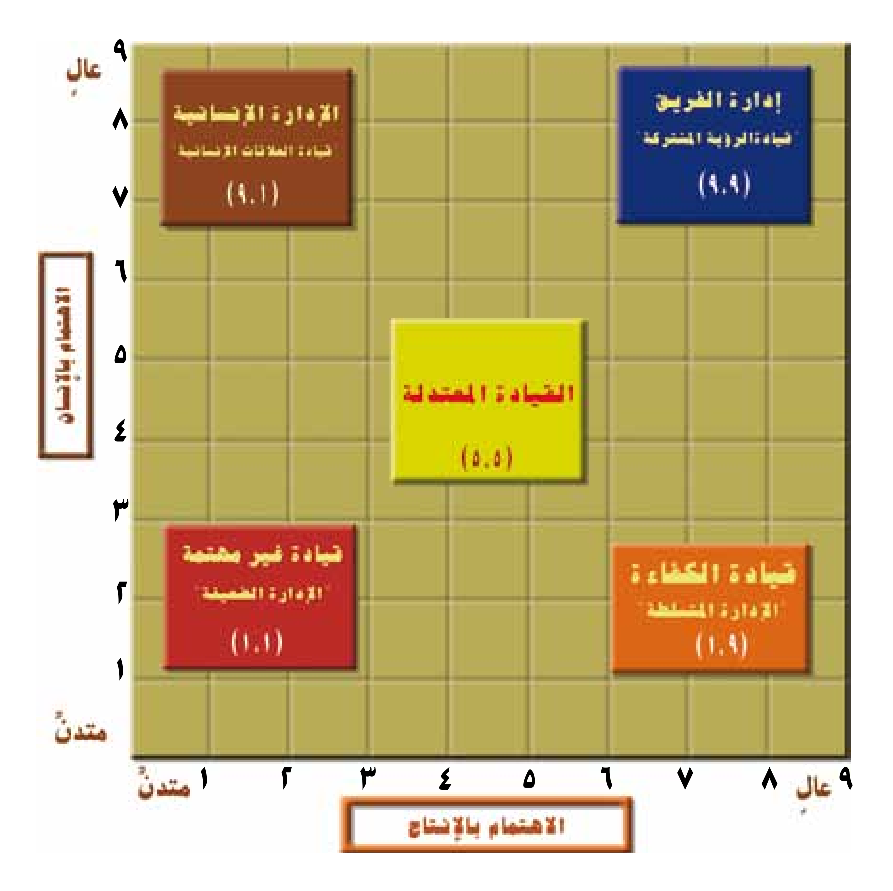
وهي شبكة تمثّل الدراستين السابقتين، وتقوم على بُعدين هما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين. وقد طور (بليك وموتون) هذه النظرية، وقاما بتوضيح هذين البعدين على صورة شبكة ذات محورين، كما في الشكل (٤-١٢). ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسة للقيادة بحسب موقعها على الشبكة، وهي:

١ أسلوب (إدارة الفريق)

يتميز فيه أسلوب القيادة باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج، ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل، ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسّسة.

٢ أسلوب (الإدارة المتسلّطة)

وهي قيادة متشددة بدرجة عالية في أمور الإنتاج، غير مبالية بحاجات المرؤوسين ومشكلاتهم، والمديرون من هذا النوع يحتكرون عملية اتخاذ القرار بشكل مركزي، بلا أدنى مشاركة من قبل الآخرين.



الشكل (٤–١٢): الشبكة الإدارية.

٣ أسلوب (الإدارة الإنسانية)

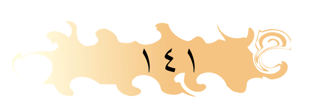
وهي قيادة تهتم بجوانب العلاقات واحتياجات المرؤوسين على حساب إنجاز الأعمال والإنتاج ، فالقادة من هذا النوع يهمهم رضا الآخرين، ويحاولون دائمًا تلافي النزاعات والخلافات في المؤسّسة.

٤ أسلوب (الإدارة المعتدلة)

وهي قيادة معتدلة الاهتمام بالجوانب الإنتاجية والإنسانية، والقادة من هذا النوع يبذلون جهدًا متواضعًا في إحداث التوازن بين الإنتاج من ناحية، وبين حاجات الإنسان من ناحية أخرى، للوصول إلى مستويات أداء متواضعة.

٥ أسلوب (الإدارة الضعيفة)

ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد، والقادة هنا لا يهتمون بتحقيق أهداف المؤسّسة أو الجماعة، لأن القائد يبذل الحدّ الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضوًا في المؤسّسة.



ممّا سبق؛ نجد أنّ هذه النظرية تشجّع القادة على الانتقال بأساليبهم القيادية إلى قيادة الفريق ذات الرؤية المشتركة، وذات الاهتمام والحماس الكبيرين لكلٍّ من الإنتاج والإنسان.

٣ النظريات الموقفيّة (الظرفية) في القيادة
Contingency Theories to Leadership

سُمّيت هذه النظريات النظريات الموقفية؛ لأنّها تعتمد على الموقف أو الظرف، فمع التقدم في البحث العلمي في موضوع القيادة، فإنّ العلماء أخذوا يبحثون وراء نظريات السلوك، والأخذ في الحسبان ما هو أبعد من سلوك القائد ومواصفاته القيادية، إلى التركيز أيضا على هذه السلوكات في ظل العوامل الظرفية الخاصة بطبيعة عمل المؤسّسة، وطبيعة عمل أفرادها.

مسألة للمناقشة (٤-٨)

لماذا يُعدّ أبوبكر الصديق رضي الله عنه، في موقف وفاة النبي صلى الله عليه وسلم، أقدر من عمر بن الخطاب رضي الله عنه، على القيادة، مع العلم بأن عمر ابن الخطاب رضي الله عنه، عُرف بالشدة والحزم؟

تؤكّد هذه النظريات على أنّ القائد الذي يصلح لظرف ما، قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى، فالصدّيق رضي الله عنه، أقدر على القيادة من عمر بن الخطاب رضي الله عنه، في موقف تلقّي خبر وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث قال قولته المشهورة:" من كان يعبد محمدًا فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حيٌّ لا يموت".

وجوهر النظريات الظرفية المتعددة، هو محاولة لفهم الظروف التي تحكم نجاح القائد في ظروف متنوّعة، ومن هذه النظريات:

أ نموذج فيدلر الموقفي Fiedler's Contingency Model

تعدّ نظرية (فيدلر) أول النظريات الظرفية في القيادة ، وتشير هذه النظرية إلى أن كفاءة أداء المجموعة (المروؤسين)، تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوافق ما بين نمط القائد (أسلوبه



في القيادة) في تفاعله مع مجموعته، وعلى درجة منح الموقف للقائد القدرة على السيطرة والتأثير. لقد طور (فيدلر) وزملاؤه استقصاءً للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعاون مع الآخرين، لمعرفة فيما إذا كان الفرد يهتم بالعلاقات أم بالمهمة، وبناءً عليه حدّد ثلاثة متغيرات موقفية يتفاعل بعضُها مع بعض، بحيث تؤثّر على النمط القيادي الأكثر فاعلية وهي:

١ نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (جيدة أم ضعيفة): تعود إلى مدى الثقة بين القائد ومرؤوسيه ودرجة الولاء والحب والصداقة المتبادلة بينهم. فعندما يكون لدى المرؤوسين الثقة والاحترام الكاملين تجاه قائدهم، فإنّ علاقة القائد معهم ستكون قوية ومتينة، والعكس صحيح.

٢ درجة طبيعة المهام والعمل (منظمة أم غير منظمة): تتضمّن كيفية تنظيم العمل وبرمجته، ووضوح الأهداف والأدوار والإجراءات، وطبيعة المهام الموكلة إلى المرؤوسين.

٣ درجة قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد (قوية أم ضعيفة)، وهي التي من خلالها يستطيع أن يكافئ المرؤوسين أو يعاقبهم، ويجعلهم يستجيبون لأوامره.

ب نظرية المسار–الهدف Path-Goal Theory

تُعدُّ نظرية المسار–الهدف لروبرت هاوس (Robert House)، من النظريات الموقفية أو الظرفية، فالقائد حسب هذه النظرية يقوم بتوضيح المسارات التي من خلالها المرؤوسون من تحقيق نوعين من الأهداف: النوع الأول، يرتبط بأهداف ذات علاقة بالعمل، وهي تلك التي من خلالها يتحسن أداء الموظف في وظيفته. أما النوع الثاني، فيرتبط بأهداف الموظف الشخصية، وبناءً على النظرية، فإن القائد الناجح هو الذي يساعد المرؤوسين على اتباع المسارات التي تتحقق بوساطتها أهدافهم. وقد حدد (هاوس) أربعة أساليب قيادية تستخدم في هذه النظرية، وهي :



١ القيادة التوجيهية (Directive Leadership) تقوم هذه القيادة على تحديد كل ما هو مطلوب إلى الموظف من مهام وواجبات، وكل ما تتوقع منه من نتائج.

٢ القيادة الداعمة (المساعدة) (Supportive Leadership) تقوم هذه القيادة على الاهتمام بالجوانب الإنسانية، والوقوف بجانب الموظفين، ومحاولة تشجيعهم وتحقيق حاجاتهم.

٣ القيادة الموجهة نحو الإنجاز (Achievement-oriented Leadership) تقوم هذه القيادة بوضع أهداف ومهام، تتطلّب نوعًا من التحدي والتميّز في الأداء، كما تهتم هذه القيادة بتطوير الأداء بشكل مستمر، من أجل تحقيق أهداف عالية في المستوى.

٤ القيادة المشاركة (Participative Leadership) من أهم مزايا هذه القيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار واستشارتهم والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم، للاسهام في عملية اتخاذ القرار.

أما النمط القيادي المناسب يعتمد عادة على البُعدين الآتيين :

أ الخصائص الشخصية للتابعين أو المرؤوسين، وبصورة خاصة قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

ب خصائص بيئة العمل والمهام التي ينجزها التابعون، ونظام الصلاحيات الرسمية، والثقافة التنظيمية.

إنّ النمط الأفضل والمرغوب فيه، هو ذلك النمط الذي يحقّق رضا التابعين ويدعم حاجاتهم الذاتية، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وللاستفادة من هذه النظرية، نعرض لك المواقف الأربعة الآتية، والأنماط القيادية المناسبة لها:

١ عندما تتسم مهام الوظيفة بعدم الوضوح والتعقيد، فإنّ الأسلوب القيادي الأمثل يَكمُن في أسلوب القيادة التوجيهية التي توضّح للموظف متطّلبات العمل، وكيفية القيام به والنتائج المتوقعة منه، إذ إنّ هذا النمط في القيادة يقلّل الغموض الذي يحدث في ظروف العمل المعقدة، وخصوصًا للموظفين الذين لا يملكون الخبرة.

٢ عندما يعاني الموظف من انخفاض في مستوى ثقته بنفسه، فإنّ الأسلوب القيادي الأمثل هو في القيادة الداعمة التي تقف إلى جانب الموظف لرفع مستوى ثقته بنفسه.

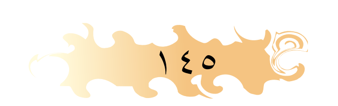
٣ عندما يمتلك الموظفون القدرة على إبداء الرأي، فإنّ الأسلوب الأمثل هو في القيادة المشاركة لإشباع حاجة هذا النوع من الموظفين، ممن تتوافر لديهم الخبرة والقدرة على المشاركة، أي أنّ هذا الأسلوب في القيادة يفضّل استخدامه مع الموظفين الذين يقومون بأعمال غير روتينية، لأن عدم وجود القوانين والإجراءات يعطيهم مجالًا أوسع لإنجاز الأهداف الصعبة.

٤ عندما تفتقد الوظيفة لأبسط متطلّبات الإبداع والتحدي، فإنّ الأسلوب القيادي المناسب هو في قيادة الإنجاز.

عن طريق هذه المواقف الأربعة، فإنّ القيمة المضافة من انتقاء أو تحديد الأسلوب القيادي، متوقع منها أن تؤدي إلى جهد أكبر من قبل المرؤوسين، وهذا بدوره يسهم في تحسين أداء الموظفين ومستوى رضاهم.

ما أهم مضامين النظريات الموقفية في الإدارة؟

إنّ مضامين هذه النظريات الموقفية توحي بأنّ على الإدارة أن تُعنى بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدّي وفسح المجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل والبحث عن الحلول للمشكلات، ولاتتطلّب من الإدارة الانتظار والتحرّي عن مواصفات قيادية غير متفق على أنّها هي التي تفسّر سر القيادة. فمن عناصر القيادة هنا الاهتمام بالعمل، وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكّل تحديًا لهم.



٤ النماذج الحديثة في القيادة

أ القيادة السحرية Charismatic Leadership

وهي القيادة التي تمتلك قدرات شخصية غير عادية، وتصنع تأثيرًا غير عاديّ لدى المرؤوسين، فتلهب حماسهم في تحقيق أهداف القيادة بشكل غير اعتيادي. ويوجد الكثير من القادة في التاريخ القديم والمعاصر، ممن انطبقت عليهم مواصفات القيادة السحرية، مثل قوة الشخصية التي تمتلك رؤية ثاقبة، بحيث يعجب التابعون بهذه الشخصية ويندفعون بكل طاقاتهم نحو تحقيق رؤية القيادة. و من أهم مواصفات هذه القيادة:

١ امتلاك رؤية مستقبلية ثاقبة.

٢ وجود علاقة إيجابية بين القائد والتابعين.

٣ حماس التابعين (المرؤوسين) في تبنّي رؤية القائد وآرائه التي ينادي بها.

٤ الولاء والتضحية في سبيل المبادئ التي ينادي بها.

٥ العمل الجاد وبذل الجهد من أجل تحقيق المنجزات العظيمة.

ب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

Transformational and Transactional Leadership Theories

القيادة التحويلية هي مستوى متطوّر عن القيادة السحرية وأشمل منها، وسمّيت بالتحويلية، لأنّ القادة من هذا النوع يعملون على تحويل الأفراد والمؤسّسات إلى مستويات أعلى وأرقى في الأداء والإنتاجية والكفاية، أما القيادة التبادلية فهي تركّز بشكل خاص ومنهجي على توجيه جهود المرؤوسين وتنظيمهم، من خلال طبيعة المهام والأدوار التي يقومون بها، ومن خلال طبيعة المكافآت، ومن خلال طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسّسة من أجل تحقيق غاياتها.

هذان النوعان من الأساليب القيادية، لا يمكننا فصلهما عن بعضهما بعضًا، فالقيادة التبادلية تشكّل حجر الأساس للقيادة التحويلية، إلّا أنّ القيادة التبادلية غير كافية وحدها في مواجهة تحديات البيئة المعاصرة دون الاعتماد على القيادة

التحويلية، التي تركّز على المؤسّسة من خلال رؤية شاملة وبعيدة المدى.

فالقيادة التحويلية هي قيادة التغيير، التي تسعى إلى إحداث تغييرات نوعية على مستويات عدة، منها: المستوى الإداري، والتنظيمي، والمستوى الثقافي، وأيضًا التغيير على مستوى استراتيجية المؤسّسة ورسالتها. والقيادة التحويلية لا تركن كثيرًا إلى التعليمات والقوانين في تسيير أمور العمل والإنتاج، كما هي الحال لدى القيادة التبادلية. فتراهم يلجأون إلى ما يتمتعون به من رؤية وقيم مشتركة وأفكار وتعاون وتشاور مع الآخرين، من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وفيما يأتي عرض لأهم خصائص كلّ نوع من هذين الأسلوبين في الجدول (٤-٢).

الجدول (٤-٢): خصائص كلّ من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
الرؤية المستقبلية الثاقبة.	تحديد المهام والأدوار غير الآنية.
إحداث تغيرات جوهرية.	التركيز على الجوانب الوظيفية.
الاهتمام بالقيم والثقافة والمبادئ من أجل التغيير.	الاهتمام بالقوانين لإحداث النتائج المطلوبة.
الاهتمام بتنمية الفرد والمؤسّسة.	الاهتمام برضا الأفراد لتحسين الإنتاجية.
نقل واقع المؤسّسة وتحويله إلى واقع مختلف تمامًا.	الالتزام بمتطلبات التخطيط والخطط والبرامج التقليدية.

مسألة للمناقشة (٤-٩)

إذا تمّ اختيارك قائداً من بين زملائك للقيام بمشروع دراسي (على سبيل المثال للقيام بإعداد حالة دراسية عن شركة معيّنة)، فما أسلوب القيادة الذي تختاره لهذا المشروع؟ لماذا؟



خامسًا القيـادة في الإسلام

تمثّلت القيادة في عهد رسول الله، صلى الله عليه وسلم، بأفعالِه، حيث كان صلى الله عليه وسلم، يستشير صحابته ويعلّمهم الشورى في كل صغيرة وكبيرة، رغم أنه لا ينطق عن الهوى وإنما يستمد الوحي من السماء. فقد تمثل سلوكه، صلى الله عليه وسلم، في قول الله سبحانه وتعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ﴾[1] فقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم، كانت قيادة شورية.

هذه القيادة يسميها كتّاب الإدارة، القيادة الديموقراطية، وفيها يكّونُ القائد هيئة قيادية تعمل كفريق موحّد وفقًا للنمط الديمقراطي القائم على تبادل الآراء والوصول إلى رأي جماعي، مما يُمكّن المجموعة القائدة من أداء دور حيوي في توجيه مؤسّستهم، وكم هي المرات التي قال فيها النبي صلى الله عليه وسلم،: "**أشيروا أيها الناس عليّ**...".[2] بل ويَتّبع صلى الله عليه وسلم، مشورة الشباب في غزوة أحد، لمّا رأوا الخروج إلى المشركين، مع أنه كان يرى التحصُّن في المدينة المنورة، وهو الرأي الصواب الذي أثبتت الأحداث صحته، ولكن هكذا يُصنع القادة، وتُربّى الأجيال القيادية في ظل هذا الدين العظيم.

وقد أكد النبي صلى الله عليه وسلم، أن يكون القائد أهلاً للقيادة وأنْ ليس كل من تتوافر له الصفات الحميدة يتمكّن من أن يصبح قائدًا.

فإن توافرت المواصفات الأخلاقية، مثل الأمانة والصدق والتقوى والورع، فهي من المواصفات الأساسية في القيادة، ولكن لا بدّ من أن تتوافر بعد ذلك مواصفات أخرى مثل الحزم والقدرة على التأثير في المرؤوسين بجعلهم يمتثلون أوامر القائد ويصغون إلى تعليماته، وهذا الأمر يحتاج إلى قوة وصرامة من القائد.

يقولون في أدبيات الإدارة في الوقت الحاضر: "الإنسان أهم مورد من موارد المؤسّسة" ويوجد فرق في النظرة، فهم ربما ينظرون إليه في كثير من الأحوال كمورد إلى جانب بقية الموارد التي تعتمد عليها المؤسّسة؛ المادية منها وغير المادية. ولكن الأمر في الإسلام مختلف، والنظرة فيها درجة أعلى من الاحترام والمساواة والعدالة بين القادة وتابعيهم.

---

(١) سورة آل عمران، الآية (١٥٩).
(٢)صحيح البخاري، كتاب المغازي، حديث رقم (٣٨٦٠).

سادسًا صفات القائد الناجح

يُعدّ القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له فيه، سواء أكان القائد تولى القيادة بالأصالة أم بالإنابة أم بالتفويض، ويمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمؤسّسات بأنواعها، وممّا كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون، وتوجد كتب كثيرة منها القديم ومنها الحديث، تعالج صفات القائد الناجح، وتكاد تتفق فيما بينها على الصفات الأساسية، وتختلف على الصفات الفرعية وفقًا لظروف العصور المتعدّدة.

فمثلًا، جاء في مقدمة العلاّمة العربي المسلم عبد الرحمن بن خلدون، وهو يتحدث عن شروط الخلافة أن من الصفات التي يجب أن يتحلّى بها من يختار قائدًا: «العلم والعدل والكفاية وسلامة الأعضاء والحواس» ولا ننسى أنّ ابن خلدون قد كتب أفكاره هذه في القرن الرابع عشر الميلادي.

ومن أقوال نابليون في صفات القائد: «إنّ أول ما يجب أن يتوافر في القائد رأس هادئ، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح، ويجب ألا يتأثّر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلّص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقّاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقًا لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه».

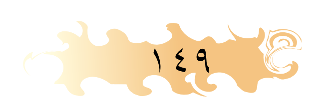
فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبُّع تجارب القادة الناجحين. كذلك، فإنّه من النادر أن تجتمع الصفات اللازمة للقائد العظيم كلّها في رجل واحد، والمطلوب من القائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة.

ممّا سبق، يمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد الناجح فيما يأتي:

١ العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيًّا كان نوع هذا العمل.

٢ أن يكون ديمقراطيًّا، وألّا ينفرد في اتخاذ القرارات المهمّة وحده، بل يشرك معه من يراهم من ذوي الخبرة.

٣ الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئًا إلا بعد التأكّد من ذلك؛ كي لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته غير صحيحة.



٤ الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارًا خطيرًا إلا بعد دراسة جوانبه كافّةً، وردود الأفعال المتوقعة حياله.

٥ الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة المواقف من دون خوف.

٦ القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا يتّسم القائد بتشويه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده، ويفضّل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة؛ كي يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.

٧ القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعًا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره.

٨ الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح، ذلك أن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفّر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصّل لهذه الأصول.

٩ العقلية المؤسّسية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

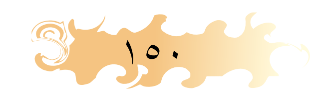
١٠ القدرة على اكتساب ثقة الأتباع.

١١ المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

سابعًا الفرق بين القائد والمدير

يخلط الكثير بين مفهومي القيادة والإدارة ويَعُدُّونهما وجهينِ لعملة واحدة، ولكنهما مختلفان تمامًا في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديرًا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدًا.

ويوضّح الجدول رقم (٤–٤) الفروق بين القائد والمدير.



الجدول (٤-٣): الفرق بين القائد والمدير.

وجه المقارنة من حيث	المدير	القائد
مصدر السلطة	يستمد سلطته من المركز والوظيفة.	يستمد سلطته من المركز والوظيفة. ومن صفاته الشخصية.
المكانة التي يشغلها	يشغل الوظيفة المحددة رسميًّا وفقًا للأنظمة والتعليمات السائدة في المؤسّسة.	يتم الاعتراف به من قبل الجماعة.
الاستمرارية	تنتهي قوته بانتهاء الوظيفة.	تستمر قوته باستمرار تحقيقه لأهداف الجماعة.
اتخاذ القرار	- ينبع اتخاذ القرار لديه من معطيات محددة. - يتردد كثيرًا مع الحالات التي تتطلب مخاطرة. - يركّز على القرارات المهيكلة - يميل إلى الاعتماد على الأنظمة والقوانين بحرفيتها.	- ينبع اتخاذ القرار لديه من معطيات مختلفة منها الحدس. - يتعامل مع المخاطرة بلا تردد. - يركّز على القرارات الاستراتيجية . - يتعامل مع الأنظمة والقوانين بروح المبادرة وبمرونة عالية.
الأهداف	- يحدّد أهدافه بطريقة منهجية محددة . - يميل إلى التركيز على الأهداف المتوسطة والقصيرة المدى.	- يعتمد على بصيرته ورؤيته الثاقبة في وضع الأهداف. - يركّز على الأهداف الاستراتيجية والبعيدة المدى.
النظرة المستقبلية	لديه قدرة محددة على استشراف المستقبل، والتنبؤ بالمتغيّرات.	لديه القدرة العالية على استشراف المستقبل، والتنبؤ بمتغيراته.

التعامل مع البيئة	١ – يلتزم بالإجراءات ويعمل بكفاية عالية في البيئة الثابتة. ٢ – يميل للعمل ضمن إجراءات روتينية ولا يميل إلى التجديد والتطوير. ٣ – يحدّد الواجبات والمهام ويطلب تنفيذها ضمن معايير واضحة، وجدول زمني محدد. ٤ – يعمل ضمن أنظمة محددة مثل نظام العقوبات والتعويضات، والتنقلات والحوافز وغير ذلك.	١ – يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع. ٢ – يميل إلى التطوير والتغيير، ويشجع الأفراد على الإبداع. ٣ – يركّز على الأهداف دون الاهتمام بالمعايير والجداول الزمنية. ٤– يلهم الآخرين حل خلافاتهم بالاعتماد على سياسة التمكين، ضمن فريق العمل.

حالة (١) الموقف الحاسم



الشكل (٤-١٥): القائد الذي يطّلع على سير التقارير وسير العمل.

تعمل شركة السعادة العالمية في مجال معدات التنقية، وقد قامت بتعيين (يزيد) مديرًا جديدًا لإدارة قسم الخدمات الفنية التابع لها، وأعلمته بمدى أهمية الحاجة له في هذا القسم. يتكوّن قسم الخدمات الفنية من عشرين مهندسًا، يتمتعون بأعلى الرواتب، وهم ذوو أعلى الدرجات العلمية، إلّا أنّهم من أقل الأقسام إنتاجية في الشركة، وقد ركزت التعليمات التي وجهت للمدير الجديد على قلب القسم رأسًا على عقب، وعلى الفور قام (يزيد) بدعوة المهندسين كافّة إلى اجتماع؛ للوقوف على أسباب المشكلة، وأوضح فيه اهتمامه الشديد برفاهيتهم الشخصية واحتياجاتهم، وسألهم مباشرة عن ماهية المشكلة المعيقة للإنتاجية، وعن أسباب ذلك، ولماذا يوجد في هذا القسم مشكلة معدل دوران مرتفع.

بعد ساعتين من النقاش توصل المدير الجديد إلى قرار إبعاد الإدارة العليا عن المهندسين، ووعد المهندسين بأنه سيحاول قدر المستطاع تمكينهم من العمل والإنتاجية وحدهم من دون ضغوط الإدارة العليا، وأنّه سيكون هو المسؤول أمام تلك الإدارة. وقد طلب التقارير اليومية للعمل، وأصدر أمرًا مباشرًا بأن تُحوّل التقارير الأصلية إلى مكتبه ابتداءً من تاريخه، بدلًا من إرسالها إلى المقر الرئيس للشركة مباشرة.

على مدى ثلاثة أسابيع تجمعت التقارير الفنية على مكتب المدير الجديد، وفي نهاية الشهر كان ارتفاع الأوراق المتكدسة يزيد على ثلاثة أقدام، وخلال ذلك الوقت لم يقم أحد من المقر



الرئيس بطلب تلك التقارير، وعندما كان يتساءل أحد المديرين الزائرين عن ماهية تلك الأوراق المتكدسة، كان المدير الجديد يجيب بأنها تقارير فنية لم يطلب أحد قراءتها.

أخيرا، وفى نهاية الشهر قامت سكرتيرة من قسم المالية بطلب التقرير الشهري للسفر والنفقات، فأجابها المدير الجديد بأنّه يرغب بلقائها في مكتب رئيس الشركة صباح اليوم التالي. في صباح اليوم التالي، ابتهج المهندسون عندما دخل المدير الجديد إلى القسم، دافعًا أمامه عربة محملة بأكداس الورق والتقارير الفنية، وعرفوا أنه ينوى عرض قضيتهم. دخل المدير الجديد إلى مكتب رئيس الشركة، ووضع تلك الأوراق على مكتبه، مّا أثار نظرات التساؤل لدى الرئيس والمديرين التنفيذيين.

أشار المدير الجديد إلى التقارير وقال: إنّها هي السبب في قلة الإنتاجية في الخدمات الفنية، وذلك لأنها تُطلب وتبقى على المكتب لمدة شهر من دون أن يُعنى أحد بقراءتها، واقترح أن يتم استغلال أوقات المهندسين بطريقة أكثر فاعلية، وأشار إلى أن تقريرًا شهريًّا مختصرًا يصدر عن مكتبه، قد يلبى احتياجات باقي الدوائر بشكل أفضل.

الأسئلة:

١ – ما أسلوب القيادة الذي استخدمه المدير الجديد؟ وما مصدر قوته الأساسيّ؟

٢ – بناءً على النظريات الموقفية، هل كان من المفروض أن يكون المدير الجديد أقل مشاركة؟ وهل كان عليه أن يبادر بوضع مهام للمهندسين؟ فسّر ذلك.

٣ – ما الأسلوب القياديّ الذي كنت ستتّبعه في مثل هذه الحالة؟ لماذا؟

حالة (٢) أسلوب القيادة

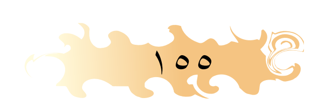
سامر أحمد يعمل في أحد البنوك المحلية الكبيرة نائبًا للمدير العام منذ مدة تتجاوز ثلاث سنوات، وهو إنسان طموح ولديه رغبة في التغيير والتطوير المستمر.

جاء خبر ترقيته مديرًا عامًّا نتيجة لاستقالة المدير العام السابق لأسباب غير معروفة فكانت

مفاجأة لم يتوقعها، وبدت على السيد سامر علامات الحيرة والقلق رغم ثقته الكبيرة في إمكاناته المعروفة. وقد أسرّ لأحد مساعديه وهو السيد سمير صالح، في أثناء تناول فنجان من القهوة في فترة الاستراحة قائلًا: "هل تظن يا سمير بأنني سأتمكّن من مواجهة تحديات القيادة؟" .

سؤال

لو كنت مكان السيد سمير صالح، ما التوصيات التي ستقدّمها للمدير العام الجديد بناءً على دراستك لما تقدّم في فصل القيادة، من حيث المحاور الآتية: القيادة في الإسلام، القيادة التحويلية.





أسئلة الوحدة الرابعة

١ وضّح المقصود بما يأتي: القيادة، القائد الأتوقراطي، القيادة السحريّة.

٢ ناقش أهمية القيادة في المؤسّسات.

٣ قارن بين كل من مصادر قوة القيادة الشخصية والشرعية، مع إبداء الرأي في المصادر الأمثل.

٤ ما المقصود بسمات القائد؟ هل يمكننا التفريق بين القادة من خلال السمات؟

٥ حدّد الأبعاد الرئيسة في النظريات السلوكية.

٦ لماذا سمّيت نظرية فيدلر (النظرية الظرفية)؟

٧ هل تفضّل العمل مع مدير من أصحاب الاهتمام بالجانب الإنساني أم بالجانب الإنتاجي حسب النظريات السلوكية؟ لماذا؟

٨ هل ترى أنّ الأسلوب القيادي أمر مُسلَّم به، أي من الثوابت التي لا يمكن تغييرها؟ ناقش ذلك.

٩ "لا يوجد أسلوب قيادي واحد فقط صحيح، إنّما يجب أن يعدل المدير الأسلوب ليتفق مع الموقف" ناقش هذه العبارة.

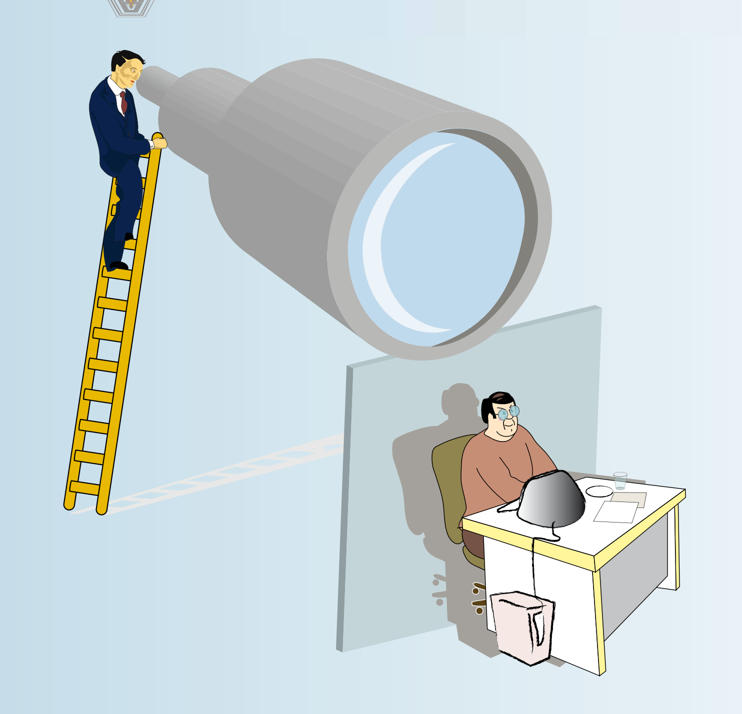
١٠ هل تعتقد أن كل مدير قائد؟ وضّح إجابتك.

١١ حدّد الفروقات الجوهرية بين كلٍّ من القيادة التبادلية والتحويلية.

١٢ اشرح خصائص القائد الفعال.



الوحدة الخامسة



الرقابـــــة
Controlling

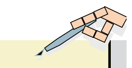
يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- يوضّح مفهوم الرقابة.
- يوضّح أهمية الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى.
- يحلّل خطوات عملية الرقابة.
- يتعرّف أسباب الانحرافات في الرقابة.
- يقارن بين أنواع الرقابة.
- يمّيز بين أدوات الرقابة وأساليبها.
- يوضّح خصائص الرقابة الفعالة.
- يبيّن مجالات استخدام الرقابة.
- يعدّ تقريرًا عن أساليب الرقابة المستخدمة في مؤسّسات الأعمال.

مقدمة

درست في الفصول السابقة وظائف العملية الإدارية المختلفة، ابتداءً من التخطيط والتنظيم، ومرورًا بالقيادة، وانتهاءً بوظيفة الرقابة التي هي موضوع هذه الوحدة، التي يتم من خلالها التأكد من مدى تحقيق المؤسّسة لأهدافها التي سبق أن حددتها في مرحلة التخطيط، حيث تتم عملية مقارنة بين هذه الأهداف والأداء الفعلي الذي تم تحقيقه.

تُعدّ وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الّإدارية، إلّا أنّها فعليًّا تبدأ مع بداية تنفيذ خطط المؤسّسة، وتسعى بشكل أساسي إلى التأكّد من أن هذه الخطط تجري عملية تنفيذها حسب ما خطط لها، وفي حالة حدوث عكس ذلك، تبدأ مرحلة اكتشاف السبب. ومن ثمّ، اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج.



ستتعرّف في هذه الوحدة:

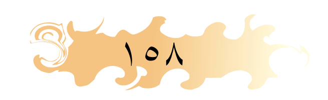
- مفهوم الرقابة.
- أهمية الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى.
- خطوات عملية الرقابة.
- أسباب الانحرافات في الرقابة وطرق معالجتها.
- أنواع الرقابة.
- مستويات الرقابة وأدواتها
- خصائص نظام الرقابة الفعال.
- مجالات استخدام الرقابة.
- دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة.



مفهوم الرقابة The Concept of Controlling

ورد عن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، أنهّ قال يومًا لمن حوله «أرأيتم إذا استعملتُ عليكم خيرَ من أعلم، ثم أمرتُه بالعدل، أكنتُ قضيتُ ما عليَّ؟ قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله أعَمِلَ بما أمَرْتُه أم لا؟».

حلّل أنت وزملاؤك الموقف السابق، واستنتج المقصود بقول عمر: «حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟».



درست في المستوى الأول، الكثير من مناهج الفكر الإداري، ومنها المنهج الإسلامي الذي يتضمّن الكثير من الأفكار والمفاهيم الإدارية ذات القابلية للتطبيق في كل زمان ومكان، حيث ورد في السيرة النبوية الكثير من المواقف التي لها ارتباط بالعديد من الوظائف الإدارية، ومنها الرقابة موضوع هذه الوحدة.

أعط أمثلة أخرى من الفكر الإسلامي، لها ارتباط بمفهوم الرقابة واستخدامه.

تعريف

الرقــابة

تعرف الرقابة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأكّد من أن خطط المؤسّسة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف. وتتضمّن هذه العملية قياس الأداء، للتأكّد من أنّ نتائج التنفيذ تتطابق مع الأهداف الموضوعة، وفي حالة عدم تطابقها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ لمعالجة الانحرافات أو للوقاية منها مستقبلاً، وذلك باستخدام خط التغذية العكسية.

تهدف عملية الرقابة إلى القيام بنشاطين متتابعين:

الأول: تقييم أداء المؤسّسة فيما يتعلّق بفاعلية التنفيذ: أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (نتائج الأداء التنفيذي تحقق الأهداف المرسومة). وفي هذا السياق، يؤخذ عادة في الحسبان مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل (٥) بالمئة مثلاً، أي أن نتيجة الأداء في إنجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف مع زائد أو ناقص (٥) بالمئة.

أعط أمثلة لسلع وخدمات لا يسمح فيها بأي مستوى من التسامح.

الثاني: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حالة كون النتائج لا تساوي الأهداف – مع الأخذ في الحسبان مستوى التسامح مع الأخطاء – تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمّن استخدام خط (التغذية الراجعة) (Feed Back) للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى كون النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثمّ، إجراء التصحيح المناسب.



إذن، تركّز وظيفة الرقابة على التأكّد من تطابق مستويات الأداء الفعلية مع مستويات الأداء المتوقّعة المحددة مسبقا. هذا وتشكّل المعلومات أساساً مهمًّا في دعم عملية اتخاذ القرار، ونقل الحقائق المتعلّقة بمستويات الأداء من أجل تصحيح الأداء وتحسين مستوياته ومعالجة الانحرافات بالطرق الملائمة.

وعليه، فإنّ المديرين جميعهم على اختلاف مستوياتهم الإدارية مطالبون – وفقًا لهذا المفهوم – باتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب طالما ظهر انحراف.

مسألة للمناقشة (٥–١)

فكّر أنت وزملاؤك بطبيعة العلاقة التي تربط الأهداف بنتائج الأداء والإجراءات التصحيحية.



أهمية الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

Importance of Controlling and its Relationship to Managerial Functions

الرقابة عملية ضرورية للتأكّد من أنّ عمليات تنفيذ خطط المؤسّسة تسير حسب الأصول، وأنّ إنجاز الأهداف يتم بالطريقة المخطط لها مسبقًا، وأنها ذات صلة بوظائف العملية الإدارية كافّة.

مسألة للمناقشة (٥–٢)

حاول أنت وزملاؤك مناقشة أهمية الرقابة في المجالات الآتية:

١– المدرسة ٢– البيت ٣– نفسك



ثالثاً خطوات عملية الرقابة Steps of Controlling Process

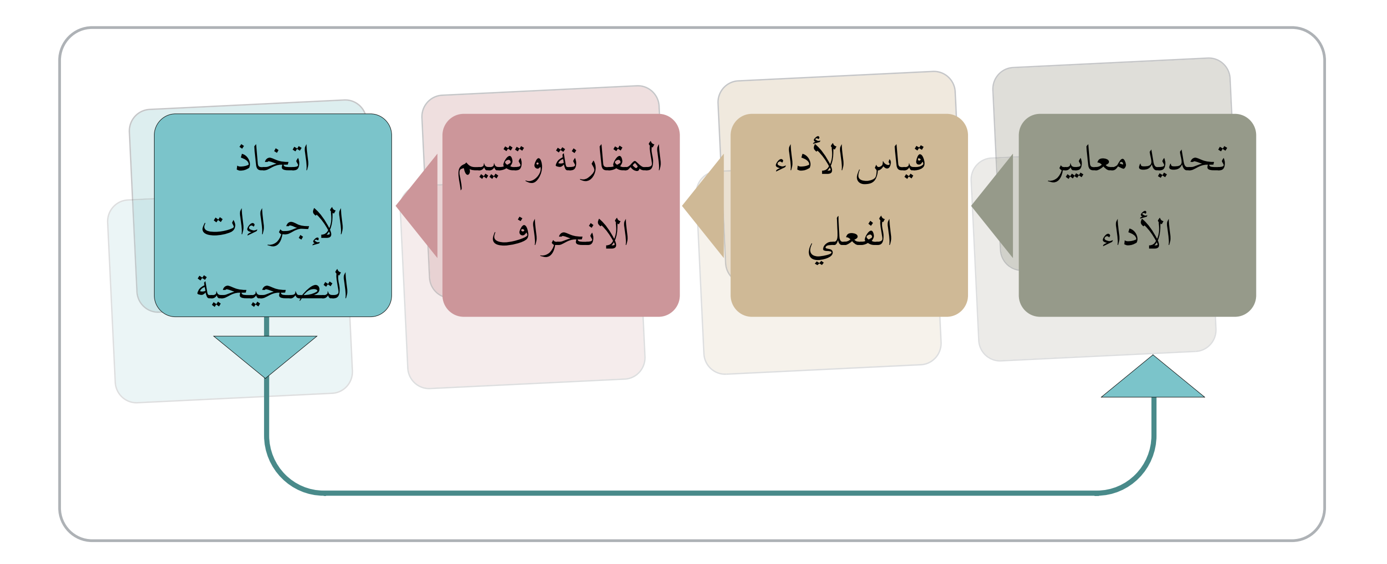
تمر عملية الرقابة في أربع خطوات، كما يبيّن الشكل (٥-١):

الخطوة الأولى: تحديد معايير الأداء (كما في التخطيط).

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

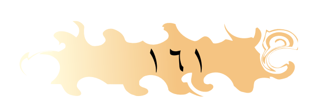
الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.



الشكل (٥-١): خطوات عملية الرقابة.

١ تحديد معايير الأداء

تعتمد عملية الرقابة دائمًا على تحديد معايير الأداء والأهداف. وهذا يعني أن عملية الرقابة تبدأ مع عملية التخطيط، وفي هذه الخطوة يتم تحديد معايير الأداء والأهداف وتعريفها.



تعريف

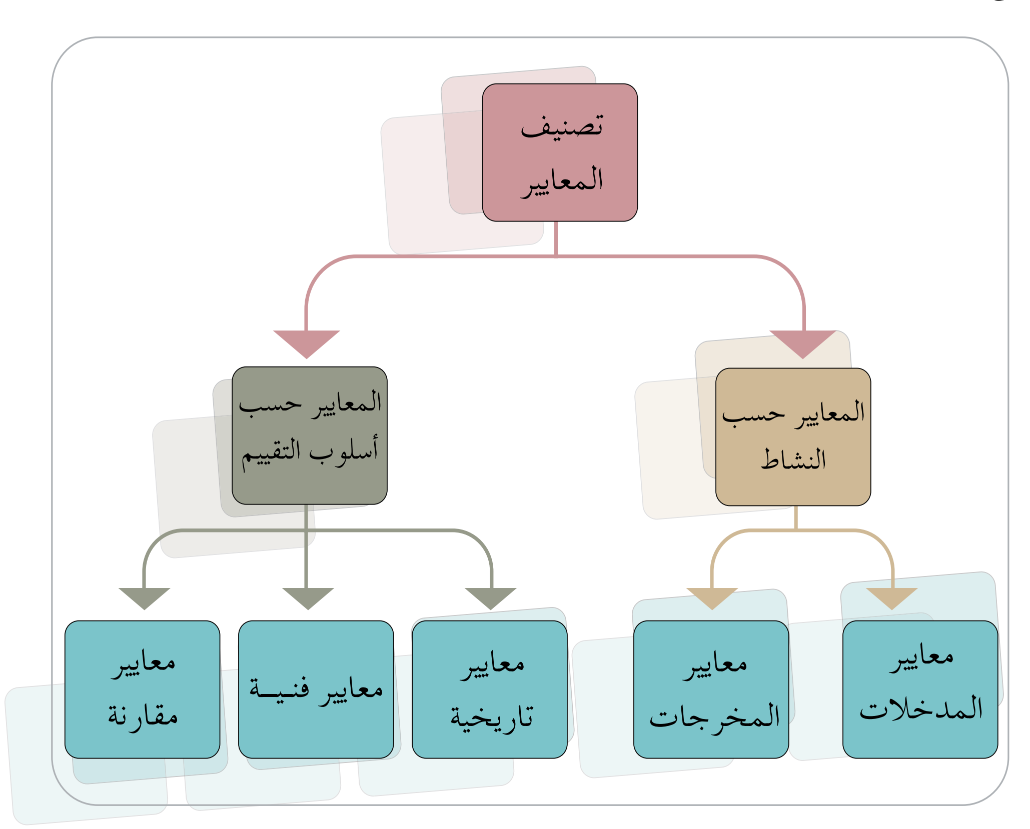
الأداء Performance

القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة، بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية.

مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين معايير الأداء **Criteria**

إن من أهم الإجراءات الاحترازية التي يجب أن تُراعى عند وضع المعيار، هي صياغته بصورة جيدة لا تحتمل اللبس، وأن يتم بناؤه على التحليل المقارن الذي تقوم به المؤسّسة مسبقًا، ويتم من خلاله مقارنة معايير الأداء المتوقع بالمعايير المطبَّقة في المؤسّسات المنافسة أو المؤسّسات المشابهة. وهنا يجب ملاحظة أنّ غياب هذا التحليل، يمكن أن يقود إلى تبني معايير غير مناسبة.

تصنف المعايير الرقابية المطبقة في المؤسّسات التي يبينّها الشكل (٥-٢)، وفقًا لنوع النشاط المقاس إلى نوعين هما: معايير مدخلات ومعايير مخرجات، كما يمكن تصنيفها أيضًا طبقاً لأسلوب التقييم إلى معايير تاريخية ومعايير فنية ومعايير مقارنة.



الشكل (٥-٢): أنواع المعايير.



وفيما يأتي وصف لهذه المعايير:

أ معايير حسب النشاط

١ **معايير المدخلات Input Criteria:** تُشير إلى تلك المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهمات التي يتطلّبها التنفيذ، أو مواصفات المواد التي تدخل في عملية الإنتاج. إنّ معايير كهذه تعتمد على قياس الجهود التي تصب في أداء المهمات، مثل مدى التزام الموظف بالقوانين والإجراءات المحددة من قبل المؤسّسة عند قيامه بالمهمات المطلوبة إليه. ومن الأمثلة الأخرى على معايير المدخلات، أن تحدّد إدارة الإنتاج مواصفات ومقاييس معينة لقطع الغيار أو المواد الأولية (تسمّى مدخلات الإنتاج أحيانًا) التي تدخل في صناعة المنتج؛ كي يكون مقبولًا ومناسبًا للزبائن.

أعط أمثلة أخرى على معايير المدخلات في المؤسّسات الخدمية والصناعية.

٢ **معايير المخرجات Output Criteria:** وهي معايير مصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية... إلخ. فمثلًا عندما يطلب إلى العامل إنتاج ما معدله (١٠٠) وحدة يوميًا، فإنّ ذلك قد يعد معيارًا يدل العامل على كمية الإنتاج التي يجب أن يحققها يوميًا قبل الانتهاء من عمله، فتصبح معيارًا للأداء ومقياسًا له.

ب معايير تاريخية وفنية ومقارنة

وفقًا لأسلوب هذا التقييم، تصنف المعايير الرقابية إلى:

١ **معايير تاريخية Historical Criteria:** وهي المعايير التي تقوم على مقارنة معايير الأداء الحالي بالأداء السابق. فمثلاً، إذا بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي (٣٠) وحدة يوميًا، وكان متوسط الإنتاج في العام السابق (٣٥) وحدة، فإنه يوجد انحراف سلبي وفقاً لهذا المعيار التاريخي مقداره (٥) وحدات يوميًا.

٢ **معايير مقارنة Comparative Criteria:** يقصد بها المعايير التي تقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسّسة، بمعدلات الأداء في المؤسّسات المنافسة أو المشابهة لها، فمثلًا إذا كان متوسط إنتاج العامل في المؤسّسات المنافسة هو (٣٠) وحدة يومياً،



وهو ما يتماثل مع المعدل الحالي للمؤسّسة، فلا يعدّ ذلك انحرافاً، حتى وإن كان المعدل في العام السابق (٣٥) وحدة يوميًّا لهذه المؤسّسة.

٣ **معايير فنية Technical Criteria:** تُشير إلى تلك المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط. فمثلاً، قد تحدّد المؤسّسة مدة (٢٠) دقيقة لإنتاج وحدة واحدة، أو تحدد (٣) مراحل معينة لإنتاج هذه الوحدة. كما يتم تطبيق المعايير الفنية على أساليب وعمليات الإنتاج والمواد والآلات ومعدات السلامة. ومن الأمثلة على المعايير الفنية، تلك التي يتم تقديمها من قبل إدارة الإنتاج في مؤسّسات الأعمال مثل المعايير التي تحدد قدرة احتمال الآلات ومستويات الجودة المقبولة ومواصفات العطاءات التي يتم استخدامها من قبل الإدارة الهندسية.

٢ قياس الأداء الفعلي

تضمّنت الخطوة الأولى من عملية الرقابة تحديد أداة القياس وهي المعايير. أما الخطوة الثانية لعملية الرقابة فتتضمّن قيام المديرين المسؤولين عن عمليات الرقابة بقياس الإنجاز الفعلي؛ ليتسنّى لهم أن يقرّروا إذا كان هذا الإنجاز متّفقًا مع المعايير الموضوعة.

وهنا، لا بدّ من التأكيد على أنّ القياس ينبغي أن يكون دقيقًا لدرجة يمكن بوساطتها ضبط أيّة فروقات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع كما حُددِّ أصلا في الخطة. فكلما كانت المعايير واقعية ومناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد الأنشطة الواجب على كل فرد القيام بها، سهلت عملية القياس. فمثلاً قد يكون المطلوب إنتاج (٣٠) وحدة في اليوم، بينما ما تم إنتاجه فعلا هو (٢٥) وحدة.

ومع ذلك، فإنّ الممارسات في الواقع العملي تشير إلى وجود الكثير من الأنشطة التي يصعب وضع معايير لقياسها. فعلى سبيل المثال، يرى بعضهم أنّ النشاط التعليمي يعدّ نشاطاً من الصعب قياس أدائه، وخاصة مِن طرف مَن يتولّى عملية التدريس، فالتعليم عملية مستمرة تتطلّب تراكماً معرفيًّا وتفاعلاً عن قرب بين المعلم والطالب المتلقّي

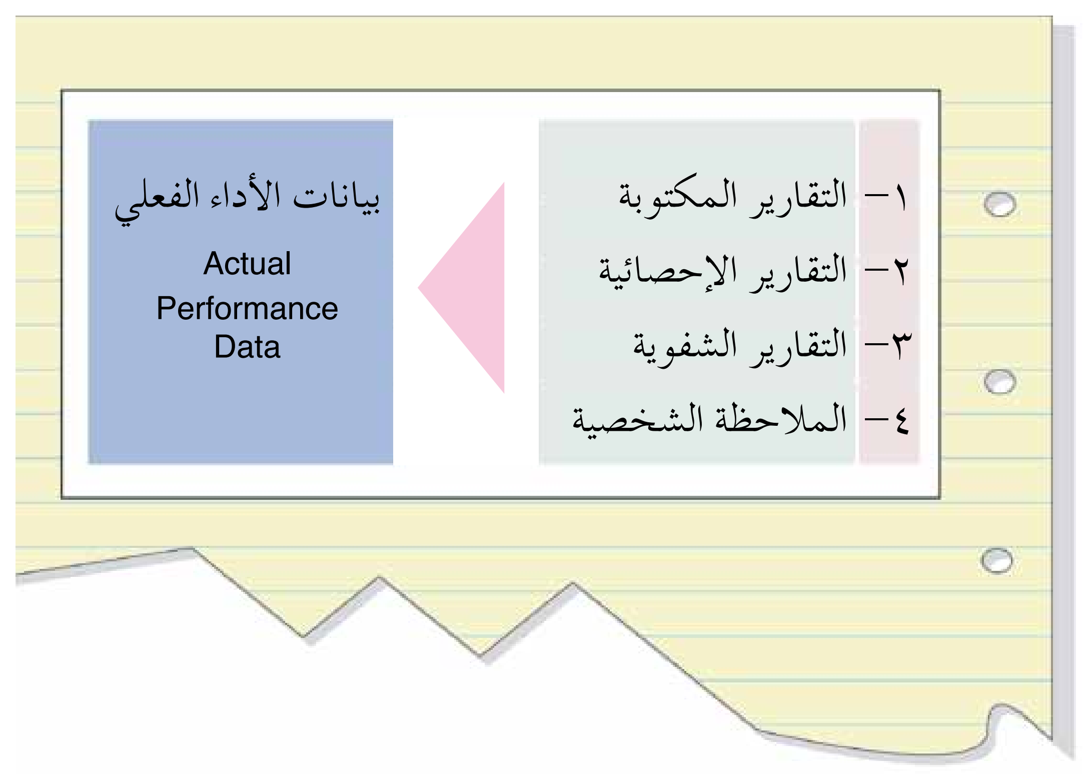
للمعرفة، وكفاية العملية التعليمية لا تتوقّف على المهارات التي يمتلكها المعلم، بل تعتمد أيضا على درجة الاستعداد الذهني للطالب وقدرته على الاستيعاب والتحليل.

وتزداد بصفة عامة صعوبة قياس الأداء كلما صعدنا إلى أعلى، في المستويات الإدارية في المؤسّسة. فعلى سبيل المثال، إذا أردنا أن نقوم بعملية قياس أداء مدير العلاقات العامة الذي تعتمد مهمات عمله في أغلب الأحوال على معطيات غير كمية (سلوكية) وغير ملموسة، كالاتصالات والعلاقات الشخصية والمعلومات؛ فإنّه يُثار هنا سؤالان مهمّان، هما:

- كيف نقيس الأداء في مثل هذه الحالة؟
- ما الذي سيتم قياسه في الأداء تحديدًا؟

كيف نقيس الأداء ؟

وهنا يتطلّب منّا البحث عن الوسائل والمصادر التي عن طريقها نستطيع قياس أداء الأفراد. وفي هذا السياق، توجد أربعة مصادر رئيسة تستخدمها المؤسّسات للحصول على البيانات المتعلّقة بأداء العاملين، يوضّحها الشكل (٥-٣) وتتمثّل فيما يأتي:



الشكل (٥-٣): مصادر الحصول على بيانات الأداء.



تعتمد الإدارة الحديثة الناجحة، على نظم معلومات في عملية الرقابة وقياس الأداء، حيث يوجد علاقة اعتمادية تبادلية (INTERDEPENDENCE) بين مؤسّسات الأعمال ونظم معلوماتها المتعدِّدة (كنظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار). تعني هذه العلاقة أنّ أنشطة مؤسّسات الأعمال (ومنها بطبيعة الحال الأنشطة الرقابية) تعتمد على نظم المعلومات، وفي المقابل يعتمد تطبيق تلك النظم على قواعد المؤسّسة التي تستخدمها وسياساتها وإجراءاتها واستراتيجيّاتها. وفيما يلي شرح تفصيلي عن مصادر المعلومات:

أ التقارير المكتوبة Written Reports

تمثل التقارير المكتوبة الوسيلة الأكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين، وعادة ما يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير يرفعه إلى المستوى الإداري الأعلى، حول حجم الإنجاز المتحقّق ومعدلات الأداء الحالية. ويجب أن يكون هذا التقرير شاملًا، بحيث لا يضطر المستوى الأعلى إلى استدعاء كاتب التقرير للحصول على معلومات إضافية. يعدّ التقرير المطبوع بمنزلة مرجع يتم الاستعانة به في حالة حدوث أي انحرافات، كما يتم الاعتماد عليه أيضًا في مكافأة أو عقاب العاملين بالمؤسّسة فيما يتعلق بأدائهم.

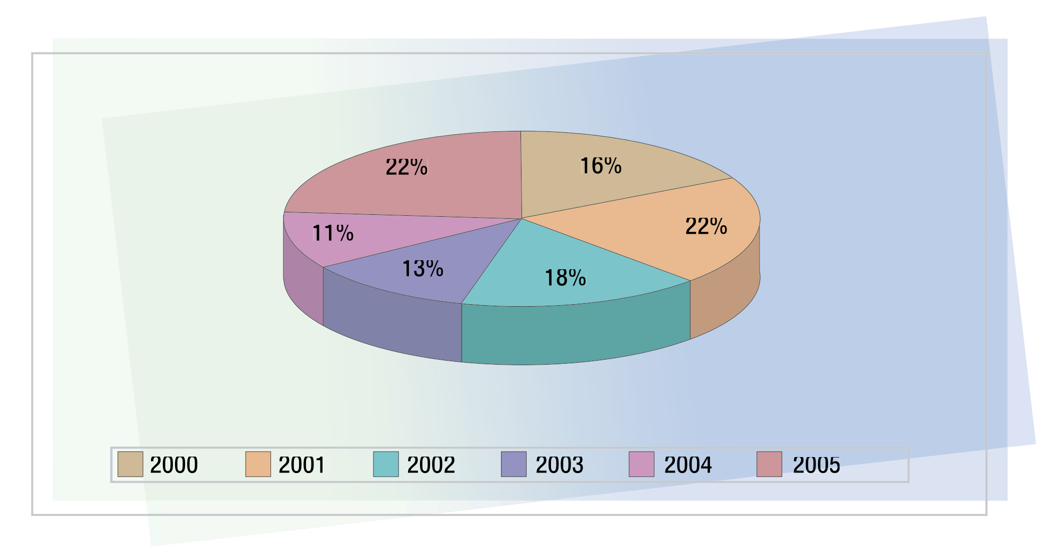
وتُستخدم حاليًا برمجيات معالجة النصوص (Word Processing) في كتابة تلك التقارير على أجهزة الحاسوب لرفع الإنتاجية المكتبية للقائمين على إعداد هذه التقارير.

ب التقارير الإحصائية Statistical Reports

تتضمّن التقارير الإحصائية المعلومات والمعطيات التي تعتمد على بيانات الأداء، التي تخضع لمعالجة وتحليل إحصائي لاستخراج مؤشّرات دقيقة، وعادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحواسيب والبرمجيات الإحصائية في هذا المجال. وتعد تطبيقات الجداول الإلكترونية، مثل برامج (Excel)وبرامج التحليل الإحصائية مثل برنامج (SPSS) وبرنامج (Minitap) من أكثر الوسائل المستخدمة في هذا

الشأن، ما يتيح أيضًا استخدام التمثيل البياني لإثراء المعلومات المقدمة والتعبير عنها بصورة مرئية ذات معنى كما في الشكل (٥-٤)، الذي يوضّح الحجم النسبي للمبيعات. خلال الأعوام من ٢٠٠٠-٢٠٠٥ في إحدى المؤسّسات.

السنوات	المبيعات (طن)
٢٠٠٠	١٣٠
٢٠٠١	١٦٠
٢٠٠٢	١٤٥
٢٠٠٣	١١٠
٢٠٠٤	٩٠
٢٠٠٥	١٨٠



الشكل (٥-٤) الحجم النسبي للمبيعات خلال الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥م

حيث يتضح من خلال التمثيل البياني لحجم المبيعات في المؤسّسة، أنّ أعلى المبيعات كانت عام ٢٠٠٥م، وأقلّها كانت عام ٢٠٠٤م.

جـ التقارير الشفوية Oral Reports

يتم الحصول على المعلومات المتعلّقة بالأداء، عن طريق المقابلات التي تتم بين المدير المعني والمستويات الإدارية العليا، أو الاجتماعات والمؤتمرات التي



تعقد لهذا الغرض. ومع أنّ التقارير الشفوية لا تتسم بالشكل الرسمي الذي تتمتع به التقارير المكتوبة، إلّا أنّها تعطي معلومات تفصيلية قد لا يمكن تضمينها في التقارير المكتوبة.

فعلى سبيل المثال، يمكن لمربي الصف نقل انطباعاته الشخصية عن الطلبة عندما يقوم بمقابلة أولياء الأمور؛ للتحدث معهم حول أداء أبنائهم و تحصيلهم الدراسي وسلوكاتهم داخل الصف، وهو أمر قد لا يتضح في حالة تقديم تقرير كتابي رسمي.

د المـلاحظات الشخصية Personal Observation

تتمثّل الملاحظات الشخصية في قيام الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيّا للوقوف على مدى تقدّمهم وحجم الجهد المبذول في الأداء ومستوى الإنجاز المتحقّق. ولكنّ هذا الأسلوب يعاب عليه وجود ما يسمّى بالتحيّز الإدراكي، أي أنّ مديرًا معينًّا قد يدرك أو يلاحظ بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء مرؤوسيه، بينما لا يتمكّن مدير آخر من إدراك هذه الجوانب نفسها أو ملاحظتها لدى مرؤوسيه، إضافة إلى أنّ تلك الملاحظات الشخصية لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم، فبيانات الأداء التي يتم تجميعها بوساطة الملاحظة، تعتمد بصورة كبيرة على الحكم الشخصي لفرد واحد، وهو القائم بالملاحظة.

ما الذي سيتم قياسه في الأداء تحديدا؟

إنّ الأشياء التي تخضع للقياس، تختلف باختلاف طبيعة الأنشطة التي تمارسها كل وحدة تنظيمية داخل المؤسّسة. فمثلًا، قد يعتمد مدير الإنتاج على معايير كمية كعدد الوحدات المنتجة في اليوم لكل عامل أو عدد الوحدات المنتجة في الساعة، بينما يعتمد مدير شؤون العاملين على معايير شخصية للحكم على الأداء كسلوكات العامل وعلاقته بزملائه.

مسألة للمناقشة (٥-٣)

هل تختلف المعايير التي تستخدمها مؤسّسات الأعمال للحكم على سلوكات أداء العاملين باختلاف حجم تلك المؤسّسات ونوعها؟ برّر إجابتك.

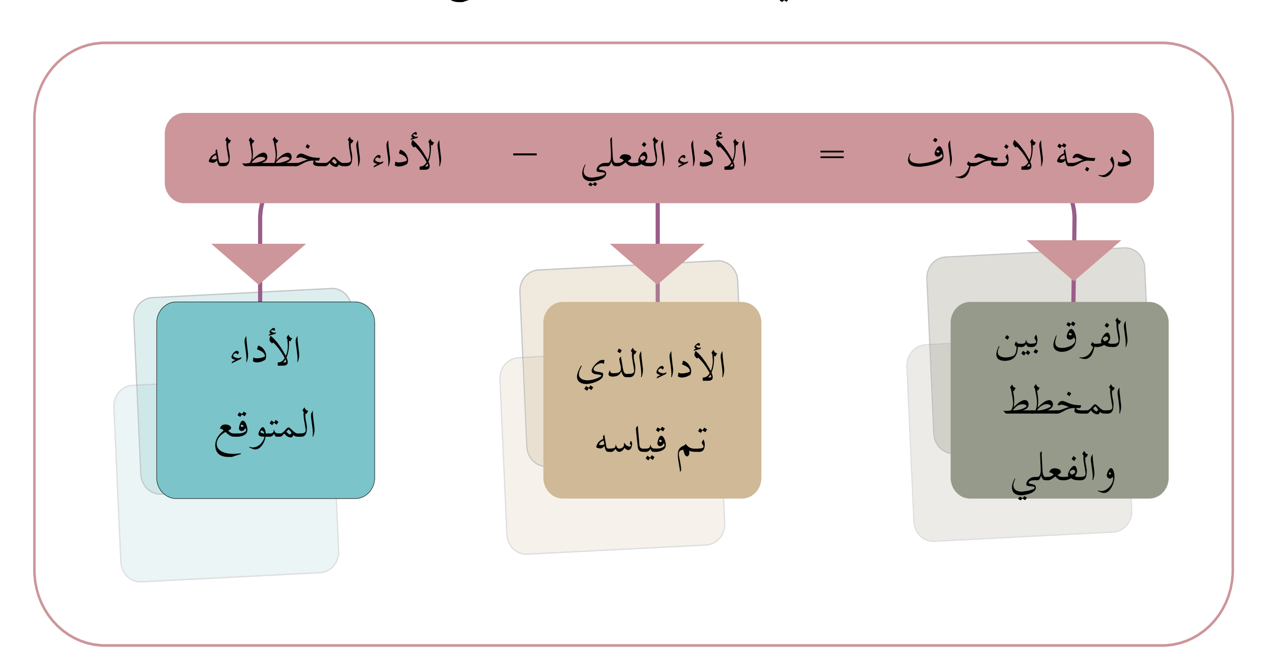


٣ مقارنة النتائج مع المعايير

تتمثّل الخطوة الثالثة من العملية الرقابية في مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المحدّدة في مرحلة التخطيط. وتعدّ هذه الخطوة مهمّة في اختبار كفاية العملية الرقابية وقدرتها على ضبط أيّ انحرافات بين مستويات الأداء المتوقّعة والفعلية، التي تم تحقيقها على أرض الواقع.

تتطلبّ هذه المقارنة بين المتوقّع والفعلي في الإنجاز، تتطلب كفاءة في تحديد التصرّف والعلاج المطلوب لمواجهة الفجوة بين النتائج الفعلية والنتائج المخطط لها في الأداء.

وتُستخدم المعادلة الرقابية الآتية التي يتضمنها الشكل (٥-٥)، في احتساب درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والمعيار (الأداء المتوقع).



الشكل (٥-٥): معادلة حساب درجة الانحراف.



مثلما تشير المعادلة، فإنّ الناتج من الممكن أن يكون قيمة سالبة، أي انحرافًا سلبيًا، وهذا يعني أن الأداء الفعلي يقلّ عن الأداء المتوقّع (كأن يكون المطلوب إنتاج (٥٠) وحدة في اليوم مثلًا، بينما الإنتاج الفعلي يساوي (٤٠) وحدة فقط) مع الأخذ في الحسبان أنّ هامش التسامح مع الأخطاء يبلغ (٥٪) مثلًا، أو قد تكون القيمة المحسوبة قيمة موجبة تعبيرًا عن انحراف إيجابي، أي أنّ الأداء الفعلي يفوق الأداء المتوقع (كأن يكون المطلوب إنتاج (٥٠) وحدة في اليوم بينما الإنتاج الفعلي يساوي (٦٠) وحدة). أما في حالة كون ناتج هذه المعادلة يساوي صفرًا، فإن هذا يُعَدُّ مؤشّرًا على أن الأداء الفعلي يعادل الأداء المتوقع، وفي هذه الحالة لا داعي لاتخاذ أيّة إجراءات تصحيحية.



اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تُشير معادلة الرقابة المشار إليها سابقًا، إلى أنّه كلما زاد الفرق بين مستويات الإنجاز المتوقع ومستويات الإنجاز الفعلي زادت الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية وزادت أهميتها. فاتخاذ الإجراءات التصحيحية، يُعدّ من الخطوات المهمّة في العملية الرقابية التي عن طريقها تتمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات، وتصحيح الأخطاء، وسد الفجوة بين الإنجاز المتوقّع والإنجاز الفعلي.

فالرقابة تعدّ وسيلة وليست غاية بحد ذاتها، فهي وسيلة تَأكُّد وتصحيح، تأكّد من الالتزام بالمبدأ، أي الالتزام بالمعيار وبالخطط الموضوعة، والقيام بالإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف عن المعايير.

موقف إداري

الإجراءات التصحيحية

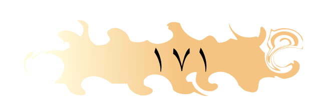
إنّ إنتاج مستحضر دوائي يطابق المواصفات العالمية، ويلبيّ حاجات السوق المحلية والعالمية هو أحد أهداف مصنع حسّان لصناعة الأدوية، (يجب أن يتلاءم المستحضر مع ما قصد به من استعمال بحيث لا يشكل أي خطر على حياة المريض). ولتحقيق هذا الهدف، يتطلّب دائمًا تحديد معايير أداء وسياسات وإجراءات مكتوبة بوضوح، وإيصالها إلى ذوي العلاقة بإنتاج المنتج. وعلى سبيل المثال، قد يكون المعيار المحدد مسبقًا لوزن قرص دوائي ما، هو ٥٠٠ ملغم، وعند مقارنة بعض العينات من المستحضر مع المعيار المحدد في مرحلة التخطيط تبين أن وجود درجة انحراف سالبة، وذلك بزيادة وزن المنتج عما هو مخطط له.

الإجراءات التصحيحية

١. إيقاف العملية الإنتاجية.
٢. سحب كمية الدواء ذات الانحراف السلبي من خطّ الإنتاج.
٣. الاستدلال على أسباب الانحراف الحقيقية، إذ قد يكون الخلل في عملية ضبط الآلة من قبل العامل الفني، أو قد يكون خللاً مفاجئا في أحد أجزاء الآلة المستخدمة في التصنيع.
٤. تصحيح الوضع، ولنفرض أن سبب الانحراف في الموقف السابق كان خللًا مفاجئًا في الآلة. ففي هذه الحالة، يتم إصلاح الآلة وفقًا للإجراءات الفنية المتبعة، أو استبدال ذلك الجزء المتضرر منها.
٥. متابعة العملية الإنتاجية، مع ضرورة الرقابة المستمرة لعدم تكرار الانحراف.

الأسئلة:

١. حدّد خطوات عملية الرقابة في الموقف السابق.
٢. ما رأيك بالإجراءات التصحيحية التي اتبعت؟ دعّم إجابتك بالأدلة.

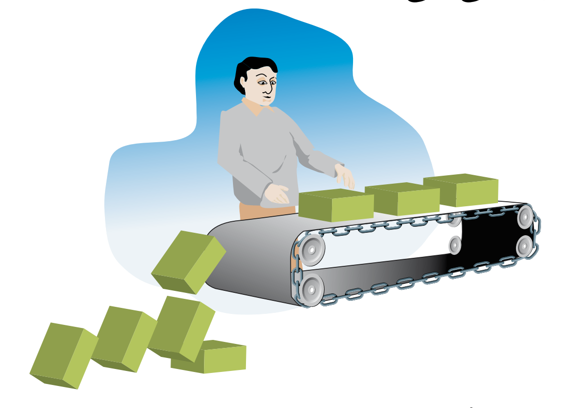


رابعاً أسباب الانحرافات في الرقابة وطرق معالجتها
Reasons for Deviations and Remedy Procedures

تذكّر أن ظهور الانحرافات، ولاسيّما السالبة منها، يعني أنّ التنفيذ يسير بطريقة لا تتناسب مع التوقعات، ما يتطلب دراسة الأسباب تمهيدًا لوضع العلاج المناسب لاحقًا. ويمكن أن تعزى أسباب الانحرافات التي تكشف عنها عملية الرقابة إلى الأمور الآتية:

١ أسباب مصدرها المعيار نفسه: قد يكون المعيار المحدد في الخطة غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة إلى العاملين. فمثلًا، المعيار الذي يصعب تحقيقه ينتج عنه دائما انحراف سالب، أي أن الإنجاز يكون دون المستوى المطلوب، كالعامل الذي يُطلَبُ إليه إنجاز مهمة أعلى من قدراته وخبراته؛ فلا يستطيع إنجازها. والعلاج في مثل هذه الحالة يجب أن يركز على المعيار، بحيث يصبح معيارًا يمكن الوصول إليه، فعند وضع الأهداف أو المعايير يجب الأخذ في الحسبان خبرات العاملين ومؤهّلاتهم وقدراتهم على إنجازها.

٢ أسباب مصدرها العاملون أنفسهم: قد يكون المعيار سليمًا، ويكون سبب الانحراف عائدًا إلى العاملين أنفسهم، إما بسبب النقص في قدراتهم ومهاراتهم، وإمّا لأنّهم غير مهتمين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح. ففي كلتا الحالتين، يكون الانحراف في الغالب سالبًا. فالعلاج في الحالة الأولى هو تدريب هؤلاء العاملين على الطريقة الصحيحة في العمل من أجل تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم. أمّا في الحالة الثانية فقد يكون السبب في عدم اهتمامهم أو إهمالهم في العمل عائدًا إلى تدني روحهم المعنوية، أو لطبيعة العلاقة السيئة مع رؤسائهم. وعلى ذلك، فإنَّ العلاج يجب أن ينبع من السبب الحقيقي للاهمال، ويسعى إلى علاجه.



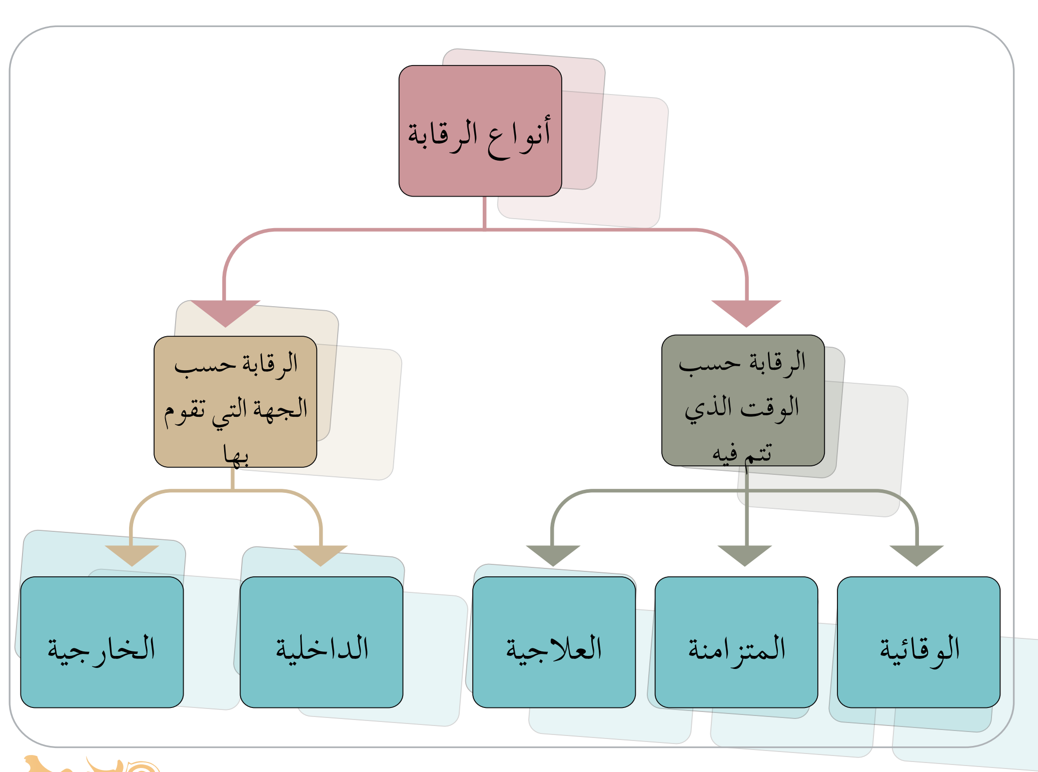
الشكل (٥-٦): أسباب انحرافات في الرقابة مصدرها العاملون.

٣ أسباب مصدرها ظروف استثنائية لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار: قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز منحرفًا عن المعيار، ولا علاقة للعاملين أو المعيار فيها، مثل ظروف الطقس أو الاضطرابات السياسية أو الركود الاقتصادي...إلخ. والإجراء التصحيحي في مثل هذه الحالات يجب أن يركّز على إزالة تأثير هذه الظروف، أو احتوائها أو اللجوء إلى التكيف معها إذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلاً، ولم تستطع المؤسّسة تعديلها أو احتواءها.

في هذا السياق، لا بّد من التركيز على أنّ الحالات السابقة جميعها، تُشير إلى أنّ الاهتمام يجب ألّا يقتصر على علاج الانحراف السالب، وإنّما يجب البحث عن أسباب الانحراف الموجب ومعرفتها بدقة، وذلك للاستفادة منها بوصفها دروساً لتحسين الأداء مستقبلًا. وفي الحالات جميعها وسواء أكان الانحراف سالبًا أم موجباً؛ فإنّ العلاج أو الإجراء التصحيحي يجب أن ينبع من السبب الحقيقي للانحراف؛ كي يكون العلاج جذريا.

خامسًا أنواع الرقابة Types of Controlling

يمكن تصنيف أنواع الرقابة حسب معايير متعدّدة، منها الرقابة حسب الوقت الذي تتم فيه، وحسب الجهة التي تقوم بها، كما هو موضّح في الشكل (٥– ٧).



الشكل (٥–٧): أنواع الرقابة.



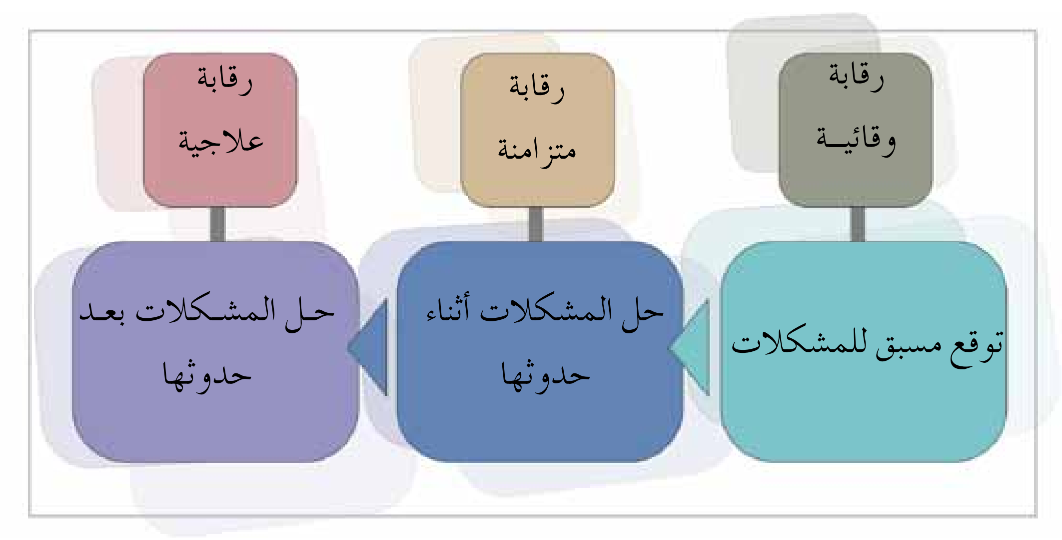
١ الرقابة حسب الوقت الذي تتم فيه

يوجد ثلاثة أنواع أساسية من الرقابة حسب هذا المعيار :

أ الرقابة الوقائية.

ب الرقابة المتزامنة.

جـ الرقابة العلاجية.

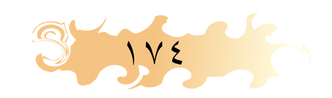


الشكل (٥–٨): الرقابة حسب معيار الوقت.

أ الرقابة الوقائية Preventive Controlling

يُمارَس هذا النوع من الرقابة قبل بدء النشاط، وذلك للتأكّد من أنّ العمل يسير باتجاه تنفيذه حسبما خطط له، وأنّ الموارد المطلوبة للتنفيذ قد تم تخصيصها بالمستوى المطلوب قبل بدء ذلك النشاط، لمنع حدوث أخطاء في أثناء عمليات التنفيذ. فعلى سبيل المثال، الرقابة الوقائية في مجال إنتاج الدواء، تُعنَى بمستوى عال من الجودة للإنتاج، وتستدعي التأكّد من مواصفات المواد الأولية من حيث مطابقتها لمواصفات الجودة المحددة عالميًّا، وفي حال عدم مطابقتها لمعايير الجودة يتم رفضها وإعادتها للمورد.

كما تستدعي الرقابة الوقائية أيضًا، التأكّد من جاهزية الأدوات والآلات المستخدمة في إنتاج الأدوية، وكذلك التأكّد من شروط النظافة المطلوبة للمكان والعاملين المعنيين بالإنتاج . ويتطّلب هذا النوع من الرقابة طرقا ابتكارية في



التفكير، وروحا تتسم بالمبادرة الإدارية الفعالة التي تسعى إلى التنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها الفعلي، أي الحل المسبق للمشكلات التي تعترض التنفيذ قبل حدوثها، وهذا يتطابق مع الحكمة التي تقول: «درهم وقاية خير من قنطار علاج». إنّ هذا النوع من الرقابة يمتد إلى المراحل الأولى من النشاط، ممّا يسهم في تقليل الأخطاء في أثناء التنفيذ، وتقليل الانحرافات أو المشكلات أو الأخطاء التنفيذية، ويقلّل من تكاليف تصحيحها.

ممّا سبق، نستنج أنّ على المدير أن يبذل الجهد المطلوب للتركيز على الرقابة الوقائية؛ لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات في أثناء القيام بأعمال التنفيذ. ومع ذلك، فإنّنا لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عن إحكام الرقابة على الأنشطة في أثناء تنفيذها وبعدَه؛ لذا، لا بدّ من اللجوء إلى النوع الثاني من أنواع الرقابة، وهو الرقابة المتزامنة.

مسألة للمناقشة (٥-٤)

ناقش أنت وزملاؤك الإجراءات الوقائية التي يمكن اتخاذها، للحد من انتشار مرض السرطان.

ب الرقابة المتزامنة Concurrent Controlling

الرقابة المتزامنة هي الرقابة التي تتم في أثناء عملية تنفيذ النشاط. ويتطلّب هذا النوع من الرقابة إحكام العمليات الرقابية على النشاط في أثناء عملية تنفيذه؛ للحيلولة دون حدوث انحرافات عمّا خطط له مسبقا.

ففي مجال إنتاج الدواء مثلًا، تركّز الرقابة المتزامنة على ما يحدث فعليًا خلال العملية الإنتاجية، حيث يتم مراقبة العمليات والأنشطة التي تقود الى إنجاز مهمات محددة؛ للتأكّد من صحّة العمل وتأدية هذه المهمات حسب الأهداف والمعايير، التي يتم تحديدها في المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط). ويتم ذلك من قبل كادر مؤهّل علميًا وفنيًا بحيث تتم الرقابة مباشرة عن طريق الملاحظة، وكذلك أخذ عينات من المستحضر الدوائي في كل مرحلة من مراحل الإنتاج



لغايات الفحوصات المخبرية، التي تتم في أغلبها بوساطة أجهزة مزودة بحواسيب مبرمجة مسبقًا؛ لمقارنة المنتج مع المعايير المخطط لها، وتوثيق النتائج جميعها الصادرة عن تلك الأجهزة.

وتستدعي الرقابة المتزامنة، تصحيح نتائج الأداء بشكل مباشر في أثناء العمل لمنع الانحرافات التي تظهر عادة في نهاية العملية الإنتاجية، ما يساعد على تجنب الهدر والأخطاء غير المتوقّعة في إنتاج السلع.

مسألة للمناقشة (٥-٥)

عن طريق مجموعة العمل، ناقش زملاءك بمناقشة زملائك في جدوى الرقابة المتزامنة في حال حدوث الانحراف خلال العملية الإنتاجية.

جـ الرقابة العلاجية Corrective Controlling

يتم هذا النوع من الرقابة بعد تنفيذ النشاط وإنهاء المهمات، ويسمّى بالرقابة العلاجية، لأنّه يهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها. ويركّز هذا النوع من الرقابة على النتائج، ولا يركّز على المدخلات أو الأنشطة، كما يتم في مصانع الأدوية؛ حيث تقوم بفحص المنتج الدوائي بعد انتهاء عملية الإنتاج ومطابقتها للمعايير المحددة مسبقًا قبل توريدها للأسواق، كما يتم متابعة (سجل التصنيع) الذي يحوي الوثائق المتعلقة بالمنتج جميعها، للوقوف على السبب الحقيقي للانحراف – إن وجد – واتخاذ الإجراءات اللازمة التي قد تتطلّب أحيانا إتلاف المنتج.

وتحقّق الرقابة العلاجية عدة فوائد، منها:

١ تحديد المسؤولية في حدوث الانحرافات.

٢ تحديد طبيعة الانحرافات، وأسبابها الحقيقية.

٣ تحديد سبل العلاج لتلافي حدوث أخطاء في المرات القادمة.

٤ تقييم ومكافأة الأداء أحيانًا، ومساءلة من تسبّب في حدوث الانحراف أو الخطأ.





الشكل (٥-٩): أنواع الرقابة: فحص المنتجات الدوائية.



٢ الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها

يمكن تقسيم الرقابة حسب هذا المعيار إلى نوعين:

أ الرقابة الداخلية Internal Controlling :

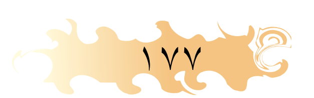
تتمثّل الرقابة الداخلية في قيام المؤسّسة بمراقبة عملياتها ونشاطاتها بوساطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة): يكون من مهماتها القيام بهذا النوع من الرقابة، وعادة ما يسمّى هذا الجهاز باسم قسم أو إدارة التدقيق الداخلي، وهو شائع الاستخدام في المؤسّسات المالية، وفي الشركات المساهمة العامة، ومن أبرز مهمات الرقابة الداخلية ما يأتي:

١ الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، الموضوعة تحت تصرفها.

٢ الكشف عن الأخطاء وسوء التصرّف وحالات الانحراف والإهمال، والعمل على إزالتها، أو الحد من انتشارها.

٣ الكشف عن الاحتياطات غير المستغلة داخل المؤسّسة.

٤ الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المؤسّسة في تنفيذها لخططها المتنوّعة، والعمل على تذليلها.



٥ المساعدة على الوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية الممكنة لنظام الحوافز داخل المؤسّسة.

ب الرقابة الخارجية External Controlling

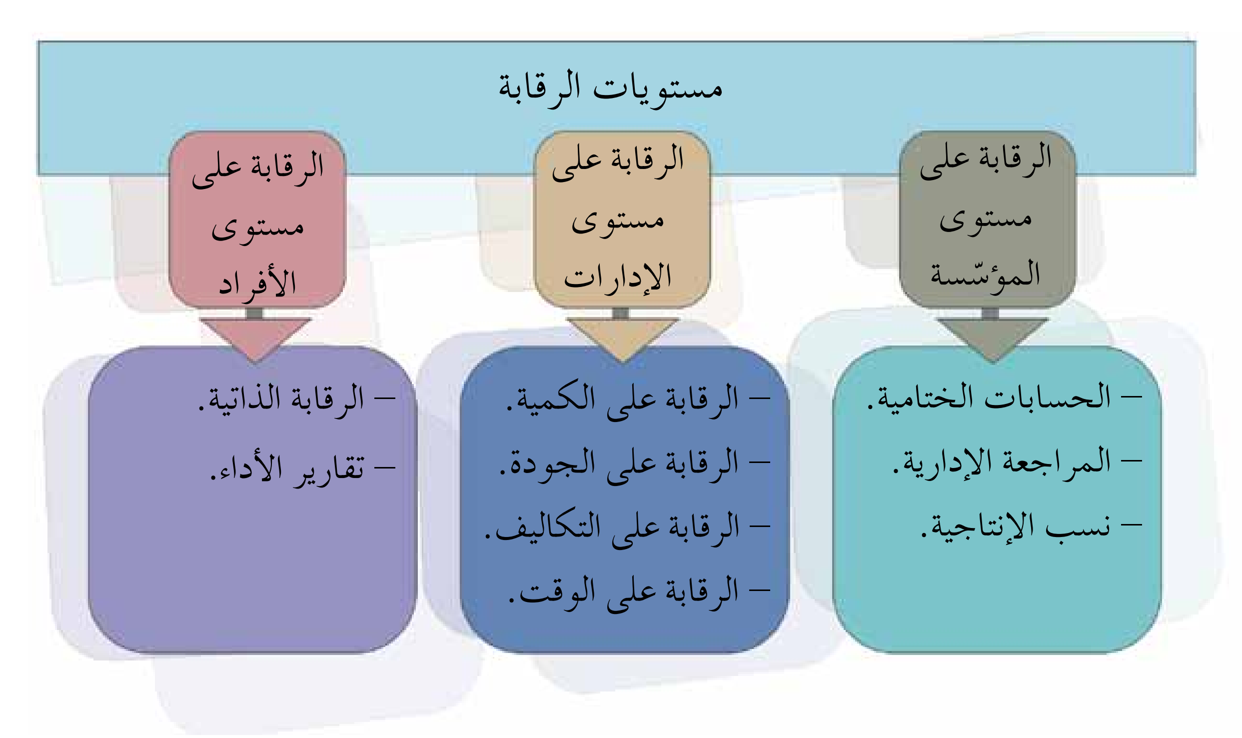
يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المؤسّسة، إذ تمارسها أجهزة أو مؤسّسات متعدّدة تهدف جميعها إلى التحقّق من قيام المؤسّسة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح. وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية. فالرقابة الخارجية هي من حيث الشكل رقابة إجمالية، وإن كانت توجد أحيانا رقابة تفصيلية، كما أنّها تمارَس بوساطة أجهزة أو تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاوله المؤسّسة، بما يكفل الاطمئنان إلى أنّ تصرفات الأفراد العاملين في المؤسّسة لا تشكّل إخلالًا أو خروجًا عن القواعد أو القوانين المقررة، وأنّ أداء المؤسّسة كلّها، يسير بشكل صحيح نحو الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتوخّاة من حيث الكم والنوع والزمان والأساليب المستخدمة.

يتولى مهمة الرقابة الخارجية على أداء المؤسّسات الرسمية (الحكومية) في الأردن عدد من الأجهزة، من أهمها: أجهزة الرقابة التشريعية، وأجهزة الرقابة القضائية، وأجهزة الرقابة الإدارية، وبعض الوزارات (وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة المالية، وغيرها)، وبعض الدواوين (مثل ديوان المحاسبة، وديوان الخدمة المدنية... وغيرها).

كما يقوم البنك المركزي الأردني، بالرقابة على المصارف التجارية والمؤسّسات المالية. ومما يجدر ذكره أن الرقابة أيًّا كان نوعها ينبغي ألّا يكون هدفها الأساس تصيّد الأخطاء وفرض العقوبات، بل ينبغي أن تكون مهمتها الأصلية زرع الثقة في نفوس العاملين، لمساعدتهم على العمل بشكل إيجابي، ولفت انتباه المديرين إلى نواحي القوة أو الضعف في تنفيذ الخطط والأنشطة المتعدّدة مع اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات القائمة أو المحتملة، وتلافي تكرار حدوث الأخطاء بما يحقق في النهاية مصلحة الأفراد العاملين ومصلحة المؤسّسة على حد سواء.

سادساً مستويات الرقابة وأدواتها Controlling Levels and Tools

بالرغم من وجود خطوات محددة للرقابة يمكن تطبيقها، إلّا أنّ فاعلية عملية الرقابة ونجاحها يعتمد على طبيعة الأدوات التي يتم استخدامها، حيث يتم اختيار الأدوات الأكثر ملاءمة لأهداف الرقابة، ما يقود في النهاية الى إنجاز وظيفة الرقابة على أفضل وجه، ويسهّل أيضًا مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقّع، ويقود إلى تشخيص الانحرافات، ووصف العلاج الملائم. ويمكن تقسيم أدوات الرقابة كما يوضّح الشكل (٥-١٠)، إلى ثلاثة مستويات:



الشكل (٥-١٠): مستويات الرقابة وأدواتها.

١ الرقابة على مستوى المؤسّسة

تهدف الرقابة على مستوى المؤسّسة، إلى التأكّد من أنّ المسيرة الكلية للمؤسّسة تتواصل حسبما خُطِّطَ لها، كالتأكّد من أن الأهداف على مستوياتها المتعدِّدة تنجز حسب الخطط الموضوعة، وذلك باستخدام أدوات تقيس الإنجاز العام للمؤسّسة في نهاية الفترات التخطيطية، حيث تظهر على شكل نتائج محددة في الحسابات الختامية



للمؤسّسة. ومن أهم أدوات الرقابة على مستوى المؤسّسة ما يأتي:

أ الرقابة باستخدام الحسابات الختامية

تتكوّن الحسابات الختامية من مجموعة قوائم وأدوات محاسبية من أهمها:

١ قائمة الدخل Income Statement

تُشير إلى قائمة (كشف) تبيّن صافي دخل المؤسّسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي.

وتنقسم قائمة الدخل إلى نوعين:

أ قائمة الدخل التقديرية التي تُعَدُّ في بداية الفترة المحاسبية أداة تخطيط.

ب قائمة الدخل الحقيقية (الفعلية) التي تُعَدُّ في نهاية الفترة المحاسبية للوصول إلى نتائج نشاط المؤسّسة.

وبالاعتماد على قائمة الدخل أداةً من أدوات الرقابة، يتم مقارنة الأرصدة الموجودة في قائمة الدخل التقديرية بالأرصدة الناتجة عن قائمة الدخل الفعلية، وإذا ظهر أي انحراف بينهما، أي فرق في أرقام البنود (بين التقديري والفعلي)، فإن ذلك يُمثل انحرافًا لا بدّ من دراسته وتحديد حجمه وأسبابه وعلاجه .

والمثال الآتي الذي يوضّحه الجدول (٥-١)، يُظهِرُ مقارنةً بين قائمة الدخل التقديرية وقائمة الدخل الفعلية.



الجدول (٥–١): مقارنة قائمة الدخل الفعلية بالتقديرية.

الأرقام التقديرية	الأرقام الفعلية	البيـــان
٦٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	صافي المبيعات
٦٠٠٠	٣٠٠٠	أرباح بيع الأسهم
٣٠٠٠	٢٠٠٠	إيراد فوائد دائنة
٦٩٠٠٠	٥٥٠٠٠	إجمالي الإيرادات
(٢٥٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	تكلفة البضاعة المبيعة
(٣٠٠٠)	(٢٠٠٠)	م. إدارية وعمومية
(٢٠٠٠)	(٣٠٠٠)	م. بيعية
(٥٠٠٠)	(٤٠٠٠)	م. أخرى
٣٥٠٠٠	٣٩٠٠٠	إجمالي المصروفات
٣٤٠٠٠	١٦٠٠٠	صافي الربح

نلاحظ من دراسة الجدول (٥–١)، أنّه يوجد انحراف بين صافي الربح في قائمة الدخل التقديرية، وصافي الربح في قائمة الدخل الفعلية؛ لذا، نحتاج إلى إجراء لتصحيح الانحراف حسب إمكانات وظروف المؤسّسة، علماً أن هذه القوائم كان يتم إعدادها و استخراج البيانات من السجلات والدفاتر المحاسبية يدويًّا. ومع توظيف التكنولوجيا في أدوات الرقابة، أصبح استخراج قوائم الدخل حاسوبيًّا باستخدام برامج المحاسبة المحوسبة مثل برمجية (ITAC) .

٢ الميزانية العمومية Balance Sheet

هي كشف يبيّن ما للمؤسّسة من أصول وما عليها من التزامات في نهاية الفترة المالية، لبيان الموقف المالي لها.

وتقسم الميزانية العمومية قسمين:

أ **الموازنة (الميزانية) التقديرية:** وهي تصوُّر مستقبلي لأصول المؤسّسة وخصومها المتوقّعة في بداية الفترة المالية .

ب **الميزانية الفعلية**: وهي قائمة تظهر فيها الأرصدة الفعلية لكل من الأصول والخصوم، الناتجة عن النشاط الحقيقي للمؤسّسة ، وبيان الموقف المالي لها .

تعتمد الرقابة باستخدام هذه الأداة، على مقارنة تقديرات المؤسّسة للموازنة التقديرية خلال عام قادم، وذلك بالأرقام الفعلية للميزانية العمومية الفعلية في نهاية الفترة الزمنية، على أن يتم حساب الفرق بين هذه الأرقام لتحليل الانحرافات فيها، ومعرفة أوجه الزيادة أو النقص وتأثيره على أنشطة المؤسّسة، وتدارك ذلك في الأعوام القادمة، أو لتحديد المقصرين في حق المؤسّسة، والتعامل معهم وفقًا لنوع التقصير وحجمه. يتضمن الجدول (٥–٢)، مثالاً للميزانية العمومية بشكليها التقديري والفعلي.

الجدول (٥–٢): مقارنة الميزانية العمومية الحقيقية بالتقديرية.

الأصول	الأرقام التقديرية	الأرقام الفعلية	الخصوم	الأرقام التقديرية	الأرقام الفعلية
نقدية	١٠٠	٥٠	دائنون	٢٠٠	١٥٠
أوراق قبض ومدينون	٢٠٠	٥٠	أوراق دفع	٢٥٠	١٥٠
بضاعة	٣٥٠	٤٠٠	مستحقات	١٠٠	٥٠
مجموع الأصول المتداولة	٦٥٠	٥٠٠	مجموع الخصوم المتداولة	٥٥٠	٣٥٠
مبانٍ	٣٥٠	٣٥٠	قروض طويلة الأجل	٦٥٠	٦٠٠
آلات	٦٥٠	٦٥٠	رأس المال	١٠٠٠	١٠٠٠
أراضٍ	٨٠٠	٧٠٠	أرباح مدورة	٢٥٠	٢٥٠
مجموع الأصول الثابتة	١٨٠٠	١٧٠٠	مجموع الخصوم الثابتة	١٩٠٠	١٨٥٠
إجمالي الأصول	٢٤٥٠	٢٢٠٠	إجمالي الخصوم	٢٤٥٠	٢٢٠٠

علمًا بأنّ عملية إعداد الميزانية التقديرية والميزانية العمومية، كانت تتم يدويًّا عن طريق استخراج البيانات والأرصدة من الدفاتر والسجلات المحاسبية. ومع عملية توظيف التكنولوجيا في أدوات الرقابة، أصبح من السهل استخراج البيانات والأرصدة لإعداد الميزانية التقديرية والميزانية الحقيقية حاسوبيًّا، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من برامج المحاسبة المحوسبة مثل برمجية (ITAC).

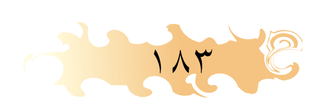
نشاط (٥-٧) : الميزانية أداةً للرقابة

عن طريق مجموعات العمل، قارن الأرصدة التقديرية بالأرصدة الفعلية في المثال السابق علما أنه مسموح بانحراف مقداره (١٪) للظروف الطارئة. اكتشف أي الأرصدة التي تحتاج إلى إجراء تصحيحي ، واكتب تقريرا بذلك ، ثم ناقشه مع زملائك.

ب الرقابة باستخدام المراجعة الإدارية Managerial Audit

تعد المراجعة الإدارية إحدى أساليب الرقابة الحديثة، وهي قوائم مطوّلة كثيرًا تتضمّن الممارسات المعيارية جميعها التي ترغب الإدارة العليا بتطبيقها في عملية تقييم أنشطة المؤسّسة، في المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والموارد البشرية، وغيرها من المجالات الواجب إخضاعها للرقابة، وصولاً إلى تحقيق نتائج وإنجازات وسلوكات تعبّر عن المستوى المناسب من الأداء.

تعبّر قوائم المراجعة الإدارية عن مقاييس الوضع الراهن والفعلي للنتائج والإنجازات والسلوكات، وغالبًا ما يقوم المديرون المعنيون بوضع هذه القوائم، ويكون من نتيجة استخدامها تشخيص مشكلات الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في الجوانب المتعدّدة في المؤسّسة، ويتضمّن الجدول (٥-٣) مثالًا مختصرًا للمراجعة الإدارية.



جـ الرقابة باستخدام نسب الإنتاجية Productivity Ratios

تُشير نسب الإنتاجية، إلى مقدار ما تحقّق من نتائج مخطط لها باستخدام الموارد المتاحة، ويعبر عنها رياضيًّا بقيمة لها بسط ومقام، حيث يُشير البسط إلى نتائج الأداء المتحققة، أمّا المقام فيُشير إلى الموارد التي تم استخدامها لتحقيق تلك النتائج. ومن ثمّ تتم المقارنة بين ما استخدم من موارد لتوليد النتائج، إلى أن يتم التوصل إلى ما يُسمّى نسب الإنتاجية.

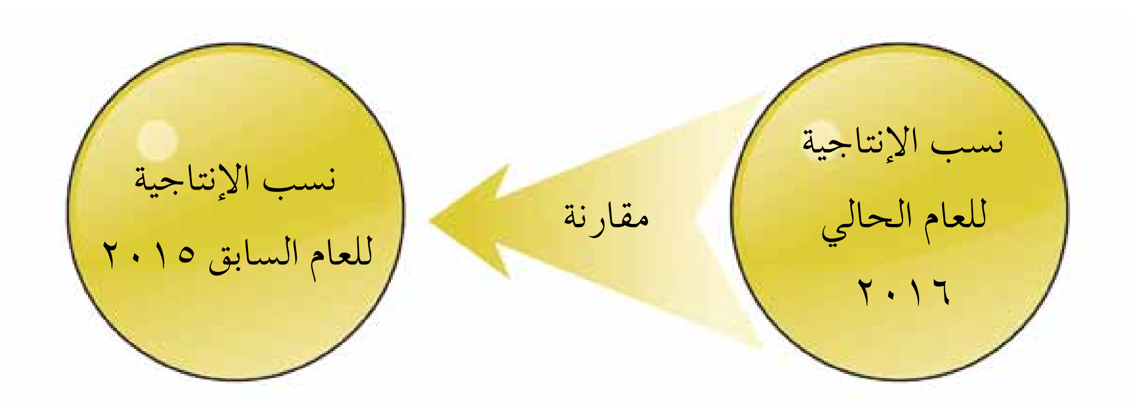
والجدير بالذكر في هذا السياق، أن المؤسّسات الناجحة تطورّ عادة نسب الإنتاجية وتصمّمها بما يتماشى مع طبيعة عملها وطبيعة نتائج الأداء والموارد التي تتعامل معها، علمًا بأنّ بعض المؤسّسات تصمّم نسب إنتاجية على مستوى الإدارات والوحدات والفروع والآلات؛ بهدف إحكام أكبر قدر من الرقابة الفعالة عليها.

إنّ استخدام نسب الإنتاجية في حد ذاته لا يقدّم شيئًا يُذكر، ما لم تتم مقارنتها بنسب مماثلة توفّر أساسا للمقارنة، وأساسُ المقارنة يمكن أن يكون كالآتي:

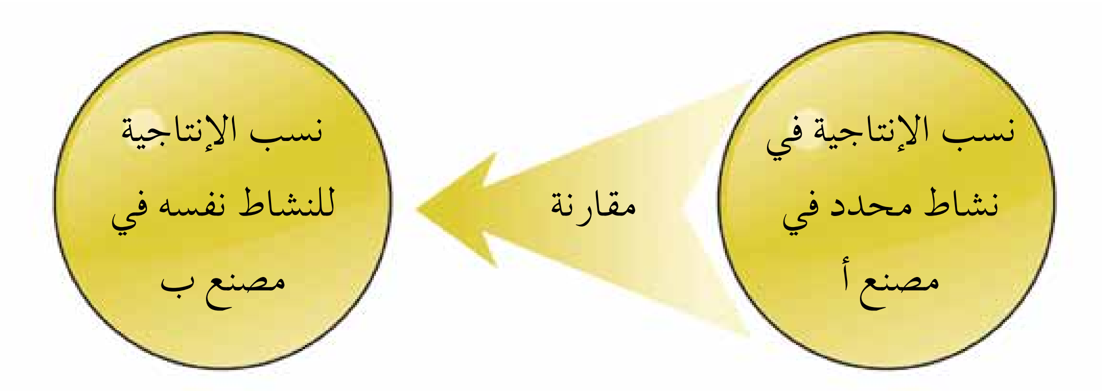
١ مقارنة نسب الإنتاجية للعام الحالي بنسب الإنتاجية للعام السابق، حيث تُشير نتيجة المقارنة إلى مدى التقدّم أو التأخّر في نتائج الأداء في المؤسّسة عبر الزمن.

الجدول (٥-٣): قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية.

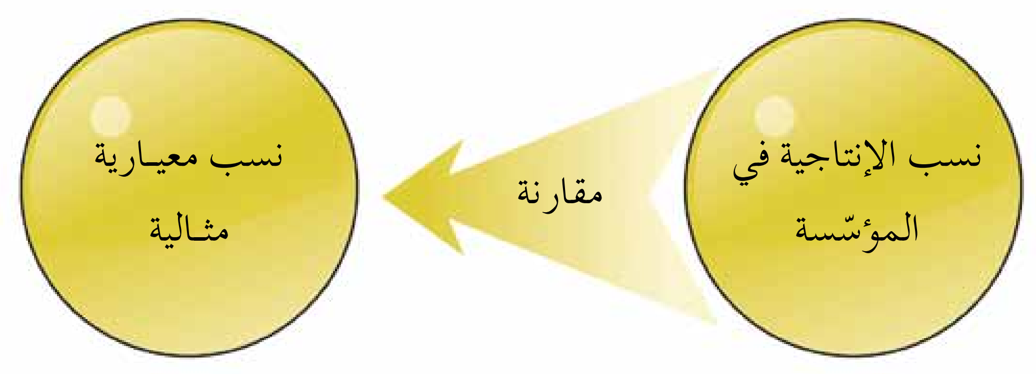
المجالات	الأسئلة	نعم	إلى حد ما	لا
مركز الشركة	١- هل حصة الشركة في السوق في نمو؟			
	٢- هل منتجات الشركة متطورة باستمرار؟			
	٣- هل تحقق الشركة عائدًا عاليًا مقارنة بباقي الشركات؟			
الإنتاج	٤- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالمؤسّسات المنافسة؟			
	٥- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟			
	٦- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟			
	٧- هل لدى الشركة أنظمة سليمة لتخطيط الإنتاج ومراقبته؟			
التسويق	٨- هل لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟			
	٩- هل منتجات الشركة في بداية مراحل نموها؟			
	١٠- هل أسعار الشركة تنافسية؟			
	١١- هل يعتقد المستهلك أنّ الشركة في وضع جيد؟			
التمويل	١٢- هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟			
	١٣- هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟			
	١٤- هل لدى الشركة إمكانية ابتكارية في التخطيط الرأسمالي؟			
	١٥- هل لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة؟			
المعلومات	١٦- هل لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات؟			
	١٧- هل تستخدم الشركة الحسابات الآلية بوصفها جزءًا من نظام المعلومات؟			
	١٨- هل لدى الشركة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والاتصالات؟			
فلسفة الإدارة	١٩- هل مديرو الشركة مبتكرون ومبدعون في قراراتهم؟			
	٢٠- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات؟			
	٢١- هل لدى الشركة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟			
الموارد البشرية	٢٢- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاية والانضباط؟			
	٢٣- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟			
المواد	٢٤- هل لدى الشركة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟			
	٢٥- هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين؟			



٢ مقارنة نسب الإنتاجية في نشاط معين، مع نسب الإنتاجية في نشاط آخر مماثل، أو مقارنة مصنع من مصانع المؤسّسة مع مصنع آخر مماثل، أو مقارنة نتائج الأداء في المؤسّسة مع نتائج الأداء لدى مؤسّسة أخرى مماثلة.



٣ مقارنة نسب الإنتاجية في المؤسّسة بنسب معيارية (أو مثالية) تعتمدها المؤسّسة معيارًا، فقد ترى المؤسّسة أنّ النسب المعيارية لعوائد المبيعات (٨٪)، بينما تجد المؤسّسة أن النسبة الفعلية لم تتجاوز (٢٪)، وهذا يُشير إلى انحراف سلبي واضح في نتائج الأعمال يتطّلب دراسة معمّقة لأسبابه، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.





٢ الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام

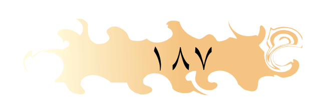
تستخدم الإدارات والأقسام أو أيّة وحدة تنظيمية أخرى، مجموعة من الأدوات الرقابية من أهمها:

أ الرقابة على الكمية Quantity Controlling

يقوم المديرون المعنيون بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها في الخُطة، مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي، ثمّ يتم تحديد الانحرافات تمهيدا لتحديد أسبابها، فمعالجتها. ويُلاحظ هنا، أنّ التركيز ينصب على الكمية (مثل كمية الإنتاج أو كمية المبيعات، وغيرهما) كما يتضح من المثال الآتي الذي يتضمّنه الجـدول (٥–٤)، الذي يوضّح استخدام أرقام المبيعات التقديرية مع أرقام المبيعات الفعلية، حيث يمكن من خلال هذه الأرقام معرفة درجة الانحراف وأسبابها (كما هو موضّح في خانة الملاحظات).

الجدول (٥–٤): الرقابة على الكمية.

بيان	أرقام التنفيذ	أرقام الخطة	الانحراف	ملاحظات / السبب
الصنف ١	٦٠٠٠	٨٠٠٠	(٢٠٠٠)	توقف الآلات مدّة أسبوعين
الصنف ٢	٥٢٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠	تغطية سوق جديدة
الصنف ٣	١٠٥٠٠	١١٠٠٠	(٥٠٠)	استقالة رجل بيع



ب الرقابة على الجودة Quality Controlling

إلى جانب إنتاج الكميات المطلوبة من المنتج، لابد أيضا من إيلاء عناية خاصة لجودة هذه الكميات، وهذه العملية تسمى (الرقابة على الجودة). وعادة ما تبدأ الرقابة على الجودة بتحديد معايير محددة لها، مثل: الحجم، واللون، والملمس، والتشطيب، والأبعاد، وجودة التعبئة، وغيرها. وقد توضع معايير (مثالية)، ثم يُضاف حدّ أدنى وحد أّعلى لهذه المعايير، وفي حدود هذه المعايير يُقبَلُ المُنتَج، وخارج حدودها يُرفَض.

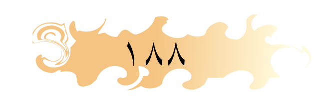
تُعرف الجودة بأنها «مجموعة من الصفات التى يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم»، وقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل هي:

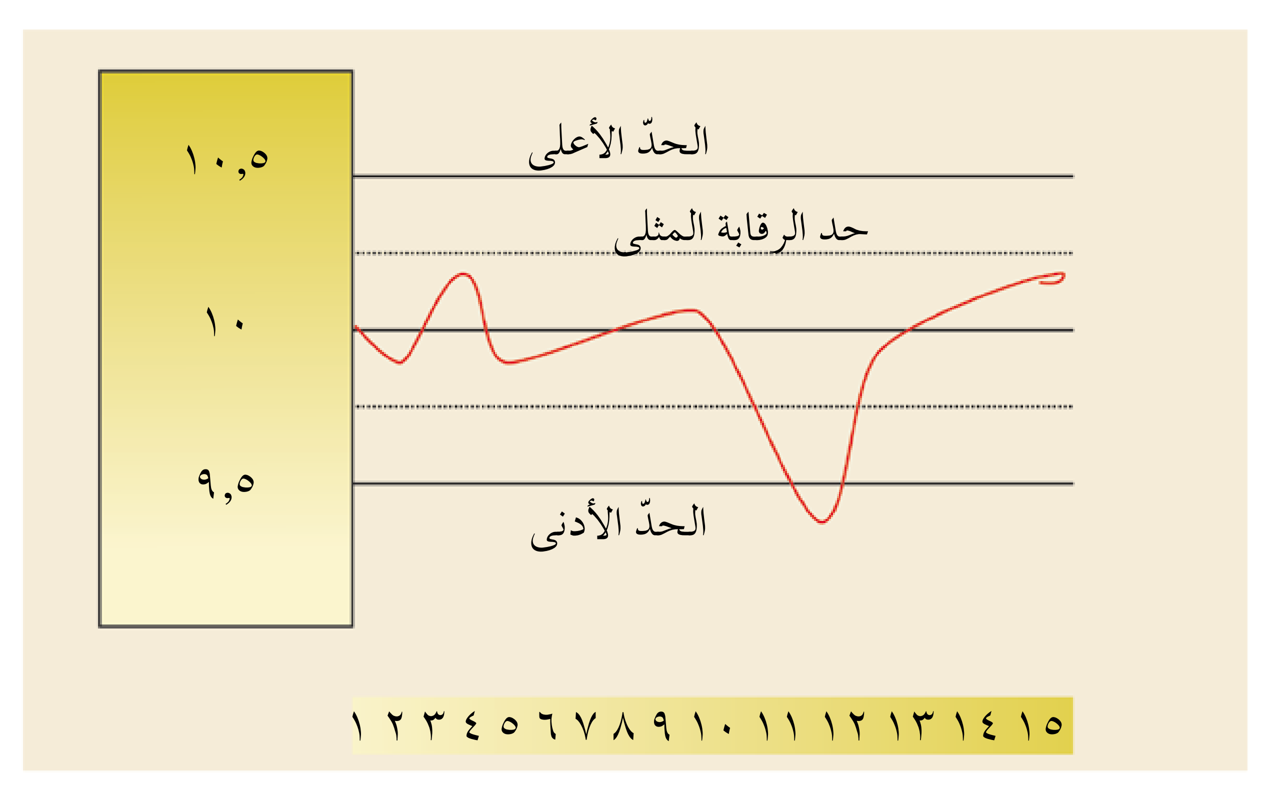
الفحص: فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة.

ضبط الجودة: تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج / الخدمة ما ساعد على كشف الأخطاء مبكّرًا، لكن لم يمنع من تكرار حدوثها.

توكيد الجودة: وتكون بالتركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدف عمل المؤسّسات ومحوره، مما نشأ عنه سهولة تعريف المشاكل وتفاديها منذ البداية، وزاد من توكيد الجودة للمستهلك / العميل.

تُعدّ خرائط مراقبة الجودة إحدى الوسائل الذائعة الانتشار لمراقبة الجودة في مجال الإنتاج، حيث من يمكن قياس جودة المنتج حسب مجموعة من الخصائص كالبعد والمادة المكونة والحجم واللون، ... إلخ، والشكل رقم (٥-١١) يمثّل خريطة لمراقبة الجودة تساعد على مقارنة الخصائص الفنية لمنتج معين يتم إنتاجه حاليًا، مع الخصائص الموضوعة مسبقًا للجودة قبل بدء التصنيع. فالمنتج في هذه الحالة هو عمود صغير يستخدم في تصنيع إحدى الماكنات، ويجب أن يكون مقاس قطره (١٠) سنتيمترات حسب المواصفات الفنية المحددة. ولأنّ إنتاج عمود بهذا المقاس المحدد المطلق يعدّ صعبا جدا، فإنه يسمح بانحراف لا يتجاوز (٥٪) زيادةً أو نقصانًا، علمًا بأنّ هذا الانحراف لا يشكّل مشكلة فنية تعيق استخدام المنتج بعد تصنيعه. معنى هذا، أنّ العمود يجب أن يكون قطرة ما بين (١٠,٥) سنتمتر حدًّا أقصى و(٩,٥) سنتمتر حدًّا أدنى. وعلى الخريطة





الشكل (٥-١١): خريطة مراقبة الجودة.

التي يتضمّنها الشكل رقم (٥-١٢)، فإنّ الخطّ الأعلى يمثّل الحدّ الأعلى المسموح به، بينما يمثل الخطّ الأسفل الحدّ الأدنى المسموح به لقطر العمود. ويُلاحظ أنّ العينات التي اعتُمدت في هذه الحسابات بلغت خمس عشرة عينة، وأنّ وحدة واحدة (أو مرة واحدة من مرات الإنتاج) هي التي خرجت فيها الجودة عن المعايير المحددة، وهي كما في الخريطة أقل في المواصفات من الحد الأدنى المسموح به.

و نلاحظ أيضا أن الرقابة على الجودة، قد تظهر من خلال أرقام المردودات من العملاء، أو أرقام البضاعة التالفة التي يحددها القسم لنفسه في ضوء طبيعة العملية الإنتاجية وكفاية الآلات والعمال.

ويوضّح الجدول (٥-٥) كيفية مقارنة الأرقام المخططة بالأرقام الفعلية للمردودات والتالف في إحدى إدارات الإنتاج.

ويمكن لكثير من الأقسام أن تحدّد لنفسها معايير للجودة على شكل نسب مئوية، كأن يحدد قسم التشغيل لنفسه نسبة مقدارها (٢٪) من المنتجات التالفة.



الجدول (٥–٥): متابعة المردودات والتالف.

البيان	المردودات أو التالف المخطط	المردودات أو التالف الفعلي	الانحراف	السبب
الصنف ١	٧٠ وحدة	١٠٠	٣٠	سوء التغليف
الصنف ٢	٣٥ وحدة	٤٠	٥	خلل في الآلات
الصنف ٣	٩٥ وحدة	٩٣	(٢)	مستوى الالتزام في التنفيذ

جـ الرقابة على التكاليف Expenditure Controlling

تتم هذه العملية، عن طريق مقارنة الميزانية التقديرية للقسم أو النشاط بالميزانية الفعلية، والميزانية التقديرية تعطي معايير للرقابة فيما يتعلق بالإنفاق والتكاليف في البنود المتنوّعة التي تتضمّنها الميزانية، فإذا زاد الإنفاق الفعلي على الإنفاق المخطط له عُدّ هذا دليلاً على سوء التنفيذ وانحرافه عمّا هو مخطط له. يوضح الجدول (٥–٦) الآتي، مثالًا للرقابة على التكاليف من خلال مقارنة جزء من ميزانية التكاليف التقديرية مع الميزانية الفعلية، ويوضّح الجدول مقدار الانحرافات وأسبابها التقديرية في الميزانية الفعلية للتكاليف، ويظهر من الجدول أنّ الصنف (١) يشكّل انحرافًا كبيرًا؛ سببه ارتفاع تكلفة التعبئة والتغليف.

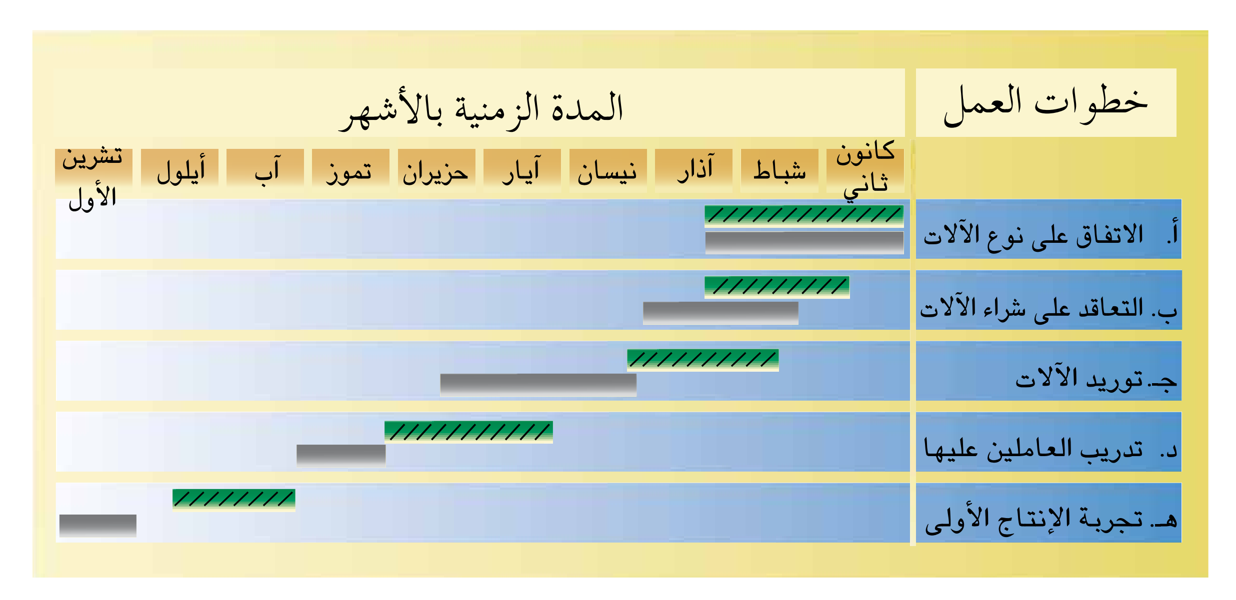
الجدول (٥–٦): الرقابة على التكاليف باستخدام الميزانيات.

البيان	التكاليف الفعلية	التكاليف المخططة	الانحراف	ملاحظات / السبب
الصنف ١	١٥٠	١٠٠	٥٠	ارتفاع تكلفة التغليف
الصنف ٢	٥١	٥١	–	مستوى التزام العاملين
الصنف ٣	٢٥	٢٣	٢	أخطاء في التغليف
الصنف ٤	٨٠	٩٠	(١٠)	مستوى كفاية العاملين

د الرقابة على الوقت Time Controlling

كل الأقسام والإدارات في المؤسّسة، لديها أعمال يجب أن تنجز في إطار زمني محدد. فيوجد مثلًا منتج يجب أن يشحن في تاريخ معين، كما يجب إجراء الصيانة وفقًا لجدول زمني محدد، ويوجد برنامج يجب إنجازه في وقت لايزيد على (٣) شهور مثلا.

الشكل (٥-١٢)، يمثّل خريطة زمنية لتنفيذ برنامج شراء آلات جديدة لأحد الأقسام، ويوضّح الشكلُ في الصفوف المخططة الأزمنة التي يجب أن تستغرقها كل خطوة (كما هو مخطط)، أمّا الصفوف السوداء فتوضّح الزمن الفعلي الذي استغرقته كل خطوة. نلاحظ من الشكل، أنّ بعض الخطوات تأخرت عملية إنجازها، ما أدى إلى تأخير في موعد نهاية البرنامج كلّه.



الشكل (٥-١٢): خطوات العمل لشراء آلات جديدة.

٣ الرقابة على مستوى الأفراد

تهدف إدارة أي مؤسّسة إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، في الأنشطة التي تُمارَس في الإدارات والأقسام المتنوّعة فيها. ومع ذلك، فإنّه في أحسن الظروف وفي أكثر الإدارات إنتاجيةً، نشاهد أمثلة من الأداء المنخفض، وقد يعود السبب في انخفاض الأداء إلى عوائق قد يكون مصدرها مستويات الموارد أو الآلات أو التنظيم...

إلخ، كما قد يرجع السبب إلى الأفراد العاملين في المؤسّسة أنفسهم، حيث يمكن أن يكون أداء الأفراد من الأسباب الرئيسة في انخفاض الأداء ووجود الانحرافات عما هو مخطط له، وذلك لأن الأفراد هم الذين يتحكّمون في الموارد والمواد والآلات. واستنادًا إلى ذلك، يجب أن ينصب اهتمام إدارة المؤسّسة على إيجاد آليات للرقابة على أداء الأفراد، ومن هذه الآليات:

أ الرقابة الذاتية على الأداء Individual Self-Control

تعدّ الرقابة على الذات من أنشطة الرقابة التي يقوم بها الفرد شعوريًّا أو لاشعوريًّا؛ لتقييم أدائه وسلوكاته ذات العلاقة بالعمل، وتعرف هذه الرقابة عادة برقابة الضمير، وهو الوازع الفطري لدى الإنسان الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد، ونعني بها رقابة الإنسان لنفسه رقابة نابعة من إيمانه بالله ومستشعرًا رقابته له.

وقد عُنيَ الفكر الإسلامي بغرس مفهوم الرقابة الذاتية لدى الإنسان، التي تنسجم مع مراقبة الله تعالى له في كل مجال من مجالات الحياة.

إنّ نظرة الإسلام إلى الرقابة الذاتية، تجعل منها خطّ الدفاع الأول ضد الانحراف السلبي في الأداء، ويسعى الإسلام إلى أن يجعل من كل إنسان رقيبًا على نفسه يحاسبها قبل أن تُحاسَب؛ لقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «حاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسَبوا، وزِنُوا أعمالكم قبل أن تُوزَنَ عليكم».

وتُعدُّ رقابة الفرد لنفسه ومحاسبته لها سلوكيًّا، والتحقّق من مدى فاعلية أدائه، أداةً فاعلة في تحقيق نتائج مُهمّة للفرد والمؤسّسة والمجتمع، ومن أهم هذه النتائج ما يأتي:

١ المقدرة على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر، لأن الفرد أدرى بنفسه وأقدر على معرفة نقاط ضعفه وقوته.

٢ المعالجة الفاعلة لأوجه القصور، حيث إنّ الفرد يمكن أن يكون قادرًا على معرفة أوجه العلاج للمشكلات التي تواجهه، ما يساعد على إيجاد حلول فعالة لها.

٣ تقلّل من الاعتماد على الرقابة الخارجية، وتخفّف من أساليبها المعقدة.

٤ تساعد على تطوير الأداء، لأنّ الفرد الناضج لا يقوم فقط بمعرفة أخطائه أو أوجه القصور لديه، وإنّما يسعى للتغلّب عليها وتطوير قدراته وإمكاناته لمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً.

٥ تشهد المؤسّسة عادة تطوّرًا وتقدمًا؛ متسارعا إذا انتشر فيها أسلوب الرقابة الذاتية من قبل المديرين، حيث إنّهم يشكّلون قدوة للعاملين في دوائرهم على مختلف المستويات، وبذلك تتطوّر المؤسّسة، وتحقّق معدلات عالية من الفاعلية والنجاح.

مسألة للمناقشة (٥-٦)

باستخدام شبكة الإنترنت أو أية مصادر أخرى متوافرة لديك، حدّد أوجُهًا أخرى للرقابة الذاتية، وناقشها أنت وزملاؤك محدّدين أهم مجالات تطبيق الرقابة الذاتية في مؤسّسات الأعمال.

ب تقارير الأداء Performance Reports

يُعدّ تقييم أداء العاملين أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير؛ كي يحدّد درجة كفاية مرؤوسيه وفاعليتهم في أداء العمل. ويهدف تقييم الأداء إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف، حيث ينال ذوو الأداء الجيد مكافآت وحوافز معينة مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والعلاوة والترقية، أمّا ذوو الأداء الضعيف فقد يحتاجون إلى المزيد من التوجيه، ويشكّل ضعف أدائهم عقبة في سبيل تقدّمهم الوظيفي في المستقبل.

يستطيع المدير أن يستعين ببعض المؤشّرات لتقييم أداء العاملين، ومنها :

١ معدلات ساعات التأخير أو عددها.

٢ عدد الشكاوي من العملاء المتعاملين مع المرؤوسين.



٣ عدد حالات النزاع والصراع مع الزملاء.

٤ عدد وحدات الإنتاج التي أنتجها الفرد.

اقترح أمثلة أخرى.

نتناول فيما يأتي بعض الأدوات الرقابية (Control Techniques)، التي أصبحت تستخدم حاليًّا على نطاق واسع في الكثير من مؤسّسات الأعمال:

أ نظم الرقابة بالحاسوب Computer Controlling Systems

تستخدم المؤسّسات في الوقت الحاضر، أنواعًا متعدّدة من نظم الرقابة بالحاسوب، ومنها تلك التي تقوم بمتابعة الأداء والسلوك، عن طريق عدسات إلكترونية متصلة بالحاسوب، ومثبتة في أقسام المؤسّسة المتعدّدة؛ للقيام بعمليات الرصد والتسجيل الفوري. ويتم تخزين الأداء الملاحظ داخل وحدات التخزين في الحاسوب على شكل ملفات إلكترونية بهدف توفير تغذية راجعة (FeedbacK) للإدارة، حول الممارسات الفعلية التي تتم في أثناء التنفيذ ليتم تصحيح الانحرافات في الأداء، ومع ذلك يرى بعضهم أن هذه النظم الرقابية تضع العاملين في المؤسّسة تحت ضغط نفسي وعصبي؛ لشعورهم بأنّ سلوكهم الدائم خاضع للرصد الفوري والمستمر من قبل الإدارة العليا. ولتخفيض هذا التوتر تلجأ بعض المؤسّسات إلى:

١ إعلام الموظفين مسبقًا بأنّ أداءهم والسلوكات المرافقة له، تخضع لمراقبة إلكترونية دائمة.

٢ توزيع منشورات دورية توضّح سياسات المؤسّسة في هذه المجالات.

٣ إخضاع الأنشطة الحرجة (عناصر النجاح الحرجة) فقط، لعمليات الرصد الإلكتروني واستثناء الأنشطة الأخرى.

ومن التطبيقات الواسعة الانتشار لنظم المتابعة بالحواسيب، تلك النظم الخاصة بمراقبة الدوام ومراقبة المخزون ومراقبة الجودة ومراقبة العمل على خطوط الإنتاج.

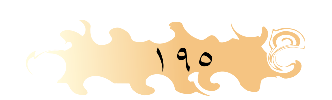
ومن المزايا المهمة لهذه النظم، إمكانية المتابعة الفورية للأداء عن طريق شاشات الحاسوب الخاصة بالمديرين، ما يمكّنهم من التعرّف إلى أنماط الأداء الفعليمن دون الحاجة إلى التقارير الرسمية المكتوبة، ما يزيد من قدراتهم على دراسة بدائل الحلول المتنوّعة، ويرفع من مستوى عمليات اتخاذ القرارات، وإحكام الرقابة الفاعلة على الإنجاز.

فعلى سبيل المثال، يمكن لمدير التسويق متابعة موظفي خدمة العملاء في أثناء تفاعلهم المباشر مع الجمهور، ويرصد كيفية قيامهم بالرد على الشكاوى المقدمة إليهم من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، تشمل نظم معلومات رقابية وبرمجيات يتم تطويرها لهذه الغاية. وبذلك، يتمكّن مدير التسويق من معرفة طبيعة تلك الشكاوى، في الوقت ذاته من تقييم أداء العاملين.

ب الإدارة بالتجوال Management By Walking Around

يُعدّ مدخل الإدارة بالتجوال، أحد الأساليب الرقابية الملائمة للمشروعات الصغيرة التي لا يسمح حجم نشاطها بتطبيق نظم رقابية شاملة، كالتي تعتمد عليها المؤسّسات الكبيرة الحجم. ويُعرَّفُ مدخل الإدارة بالتجوال (management by walking around) بأنه أسلوب رقابي واتصالي، بمقتضاه يتابع المديرُ المعني – من خلال وجوده شخصيًّا في مواقع العمل أو من خلال المتابعة بواسطة شاشات طرفية (Terminals) مرتبطة بشبكة حاسوبية محلية – سيرَ العمل بوساطة الصوت والصورة، ما يتيح للمدير أن يكون داخل مواقع العمل لتوفير تفاعل مباشر مع المرؤوسين والمتابعة عن قرب، وتبادل المعلومات، وإعطاء التعليمات عند الحاجة، ما يُثري عملية التغذية الراجعة، حيث يصبح العاملون أكثر ميلًا إلى تقديم معلومات شفهية قد لا يستطيعون تقديمها من خلال التقارير الرسمية المكتوبة. ويكمن السبب في تفضيل المؤسّسات الصغيرة الحجم لمدخل الإدارة بالتجوال إلى عدد من الأسباب، من أهمها:

١ ترشيد التكاليف المصاحبة للنظم الرقابية الشاملة.



٢ عدم توافر الخبرة والدراسة الفنية لتطبيق تلك النظم الشاملة.

٣ عدم القدرة المالية للمؤسّسة على تطبيق نظم رقابية شاملة.



الشكل (٥-١٣): مؤسّسة المدير يتجّول بين المرؤوسين لتفقد العمل



سابعاً خصائص نظام الرقابة الفعال
Characteristics of Effective Controlling System

يتصف نظام الرقابة الفعال بمجموعة من الخصائص، تتضمنّ ما يأتي:

١ دقة المعلومات Accuracy of Information

يجب أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة؛ كي تكون نافعة ومفيدة، إذ إنّ المعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة. فمثلاً، يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات (سواء في التخطيط أو التنفيذ) كتقدير حجم الإنتاج في الشهر القادم بأقل ممّا يجب، وعليه تأتى مؤشرات الأداء

التنفيذية جيدة، أو قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاكات، ما يؤدي إلى زيادة الربح بطريقة غير حقيقية، وبذلك، يعمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تقديراتهم من أجل تجميل إنجازاتهم، وهذا طبعا يتم على حساب دقة المعلومات.

٢ توافر المعلومات Availabillity of Information

لابد من توافر معلومات كافية عن كل من الخطط والبرامج وجداول العمل والأرقام التقديرية وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لتعرُّف ما حدث فعلًا، وما يحدث حاليًا، وما قد يحدث مستقبلًا، وذلك لضمان عملية اكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.

٣ التركيز على عناصر النجاح الحرجة Focus on Critical Success Factors

عمليًّا لا يمكن الرقابة على كل شيء، فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بإحكام المستوى نفسه من الرقابة على كل شيء يتم تنفيذه، بل يجب أن تتم الرقابة على تلك الجوانب المهمّة (الحرجة) من التنفيذ، التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان أن تنجح المؤسّسة في تنفيذ خططها.



التوقيت الملائم On Time

يتميّز النظام الرقابي الفعال، بأنّه يوفّر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها، فمدير الرقابة على الجودة مثلًا، يحتاج إلى بيانات يومية عن مدى الانحراف عن الجودة ونسبته، ومديرُ المخازن ربما يحتاج إلى بيانات شهرية عن كميات المواد الخام المتاحة كي يكون بمقدوره تزويد دائرة الإنتاج بها في الوقت المناسب؛ لضمان استمرارية العمليات الإنتاجية. أما مديرو الإدارات العليا فربما يحتاجون إلى بيانات ربع سنوية أو سنوية؛ لممارسة دورهم في العمليات الرقابية.



المرونة Flexibility

يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تُناسب ظروفاً معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة. فعلى سبيل المثال، إذا كان معدل الهالك في



مصنع الملابس الجاهزة (٤٪) في الوقت الحالي، ولنفرض أنّ أساليب الإنتاج تغيرت إلى الأكفأ، فهنا يجب دراسة أثر الأساليب الجديدة في معدل الهالك، الذي ربما يجب تخفيضه إلى (٢٪)، بحيث يصبح مناسبًا للظروف الجديدة.



التكامل Integration

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسّسة، وخاصة مع نظام التخطيط، فكل عناصر التخطيط يمكن أن تكون أدوات جيدة في الرقابة، فعلى سبيل المثال إذا وُجِدَ برنامج يتطلّب تصميم برامج حاسوبيّة لاستخدامات محددة في دائرة الإنتاج، وحُدِّدت المدة الزمنية لإنجازه بأربعين يومًا (الخطة)، وتبيّن بعد الانتهاء من عمليات التنفيذ أنه استغرق (٦٠) يوما، فإن هذا يشير إلى انحراف سلبي مقداره (٢٠) يومًا. ونلاحظ هنا، أنّ عمليات الرقابة تمّت بالتكامل مع عناصر التخطيط المستخدمة.



قابلية الفهم Understandabillity

يجب أن يتضمّن نظام الرقابة تعليمات محددة، تبيّن لمن يمارسون الرقابة ما يجب أن يفعلوه في حالة تَخَطِّي معايير الرقابة، ما يُمكِّنهم من التحكُّم ذاتيًا في علاج الانحرافات قبل استفحالها. فعلى سبيل المثال، حينما يجد رئيس قسم المخازن أن كمية المواد الخام المتوافرة لديه قد وصلت إلى المعدل المحدد للشروع في عمليات الشراء (يطلق عليه معدل إعادة الطلب)، فإنّ هذا النظام يتيح له القيام بالشراء.



الملاءمة Suitabillity

يجب أن يلائم نظامُ الرقابة ظروفَ المؤسّسة، فمثلًا، تستخدم المؤسّسة الكبيرة الحجم أنظمة رقابية تعتمد على أنظمة معلومات متقدمة تتبع جهازًا مستقلًّا للرقابة، أمّا المؤسّسات الصغيرة الحجم، فقد تجد أنّه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى المدير المعنيّ بالتنفيذ. إنّ نظام الرقابة يجب أن يتناسب مع ما هو موجود في

المؤسّسة من أنظمة، مثل: الهيكل التنظيمي، وعدد المستويات التنظيمية، ونظام الاتصالات والاجتماعات، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة الأخرى المتوافرة في المؤسّسة.



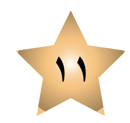
الاتصال Communication

يحتاج من يمارس عمليات الرقابة، إلى جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعليه وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم، ما يتطلّب أن يكون مُلمًّا بأساليب الاتصال ومهاراته، التي تساعده كثيرًا على جمع المعلومات المطلوبة؛ كي يتم أداء العمل الرقابي على الوجه المطلوب.



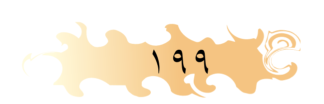
التعاون Cooperation

تعتمد عملية الرقابة على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة، وكي تنجح العملية الرقابية؛ فإنّ على هذين الطرفين أن يُحقِّقا أعلى درجات التفاهم والتعاون، ويتم هذا التعاون من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة.



الجدوى الاقتصادية Economic Feasibillty

يجب أن يحقق النظام الرقابي عائدًا يفوق تكاليفَه، وهذا يتطلّب الاهتمام بتصميم نظام رقابي مناسب للعمل بلا إسهاب في التفاصيل غير المفيدة بحيث لا يتطلب إنشاء النظام وصيانته وتشغيله جهودا وإمكانات وتحليلات متقدمة ومكلفة لا تبرر الحاجة الحقيقية إليه. إذن، لا بدّ أن يعود النظام الرقابي بفوائد على المؤسّسة تفوق الكلفة المطلوبة لتشغيله.



ثامنًا مجالات استخدام الرقابة

تُعدّ الرقابة الإدارية إجراء ضروريًّا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسّسة؛ للتأكّد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقًا لما هو مطلوب، لذا يمكن القول إنّها عملية ملازمة للأنشطة كافّة التي تقوم بها. وفيما يأتي بعض المجالات التي تستخدم فيها عملية الرقابة:

١ المشتريات

تستخدم للتأكد من سلامة المشتريات وجودتها، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة بالكمية المحددة و استلامها في الوقت المحدد.



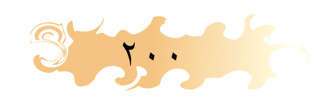
المخزون

يعد التخزين من المجالات الرئيسة التي تستخدم فيها الرقابة، وذلك من خلال متابعة حركة المخزون، من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي من البضاعة في المخازن، كما تعمل الرقابة على حماية المخزون من أخطار التلف والتقادم وغيرها من الأخطار.

وقد ساعد استخدام التكنولوجيا في هذا المجال على مراقبة حركة المخزون حاسوبيا، وذلك باستخدام برمجيات خاصة تسهل الحصول على تقارير تبين حركة المخزون بشكل دقيق في أي وقت تحتاجه المؤسّسة.

٣ الرقابة المالية

تعمل الرقابة المالية على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق المؤسّسة، والتأكد من سلامة استخدامها، علما أنّ الرقابة عليها تتمُّ من خلال الحواسيب باستخدام برمجيات خاصة تعمل على استخراج تقارير مالية لمعرفة أي انحراف مالي قد يحدث.

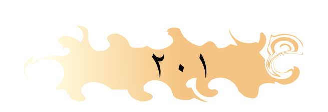


٤ الموارد البشرية

التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسّسة بتطبيق القواعد والأنظمة في كل إدارة أو قسم، ومن الأمثلة على ذلك استخدام بعض المؤسّسات بطاقات خاصة مبرمجة حاسوبيا، وذلك لضبط عملية دوام العاملين.

٥ التسويق

تتم الرقابة على التسويق؛ للتأكّد من أن مستوى الطلب على منتجات المؤسّسة من قبل العملاء ورضاهم كما يجب أن يكون، وكما هو مقدر له في خُطة المبيعات الموضوعة مسبقًا، بالإضافة إلى التأكّد من أنّ الحملات الإعلانية تحقق هدفها. وتسعى بعض المؤسّسات حاليًّا، عن طريق مواقعها على الإنترنت إلى التواصل مع العملاء للحصول على أيّة معلومات تهم كلا الطرفين.



موقف إداري

صيدلية العلاج الشافي

تستخدم صيدلية العلاج الشافي نظام معلومات، يقوم بإجراء عمليات الحركـات اليوميـة ورصدها في الصيدلية، وبذلك يمكن الحصول من هذا النظام على عددٍ من التقارير، مثــل:

١ الكمية الواردة والصادرة من الأدوية والرصيد الفعلي.

٢ أسماء الأدوية التي وصل تاريخ انتهائها إلى فترة الأمان.

٣ أسماء الأدوية البطيئة الحركة ليتم إرجاعها إلى المستودع المزوِّد.

٤ الأصناف التي وصلت كمياتها إلى مستوى إعادة الطلب؛ ليتم تزويد الصيدلية بها.

من خلال قراءتك هذا الموقف، استنتج مجالات استخدام الرقابة.



تاسعاً دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة

تقوم المؤسّسات باستخدام تكنولوجيا معلومات متطوّرة، تشمل نظم معلومات رقابية وبرمجيات يتم تطويرها لدعم عملية الرقابة منها:



١ نظام تتبع أداء العاملين من خلال النظم الحاسوبية

مثل متابعة دوام العاملين باستخدام بطاقات خاصة يتم إدخالها في آلة معينة مرتبطة مع الحاسوب المبرمج خصيصًا لهذه الغاية، بحيث يتيح للمدير معرفة مدى التزام العاملين بالدوام من خلال الحاسوب.



٢ التقارير بجميع أشكالها

التي يقوم البرنامج الحاسوبي المعد لهذا الغرض بإصدارها بناءً على طلب الإدارة، وهي تساعد مُتَّخذ القرار على الإحاطة بسير العملية الإدارية في المؤسّسة.



٣ الاستفسارات

يتم الاستفسار عن عمليات المؤسّسة وأدائها؛ باستخدام نظم حاسوبية خاصة، ومثال ذلك نظام تتبع أداء تأليف الكتب في وزارة التربية والتعليم الأردنية (Textbook Authoring Tracking).

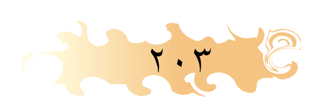
والشكل (٥-١٤)، يوضّح عملية تتبع الأداء أثناء تأليف الكتب المدرسية التي من خلالها يتمكن المدير من تتبع أداء فرق العمل ذات العلاقة بعملية التأليف، وتقوم الإدارة من خلال هذا النظام بمراقبة أداء المؤلفين ومن لهم علاقة بالمتابعة والإشراف على التأليف، وتحديد مدى الإنجاز ومطابقته للخُطط الزمنية الموضوعة مسبقًا.



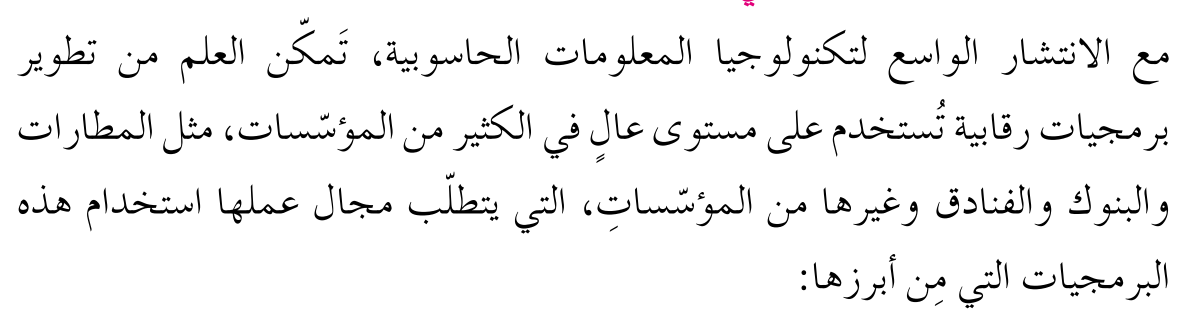
الشكل (٥-١٤): برمجية تتبع أداء التأليف / وزارة التربية والتعليم الأردنية.

٤ التحليل المالي الرياضي والإحصائي

توجد نظم حاسوبية كثيرة، يمكن من خلالها تحديد معايير مالية، وأخرى إحصائية تُمكّن المديرين من متابعة سير العملية المالية في المؤسّسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.



٥ البرمجيات المستخدمة في عملية الرقابة



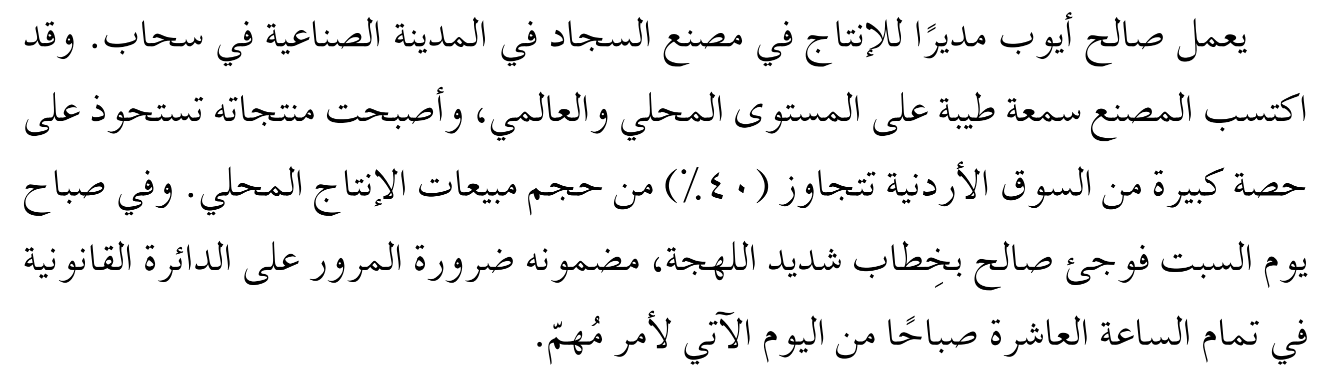
مع الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات الحاسوبية، تَمكّن العلم من تطوير برمجيات رقابية تُستخدم على مستوى عالٍ في الكثير من المؤسّسات، مثل المطارات والبنوك والفنادق وغيرها من المؤسّساتِ، التي يتطلّب مجال عملها استخدام هذه البرمجيات التي مِن أبرزها:

١. بصمة الإبهام
٢. بصمة العين
٣. شدة التوتر الصوتي
٤. التعرّف إلى التوقيع الإلكتروني
٥. قراءة المعلومات المتعلّقة بجوازات السفر



حالة إدارية

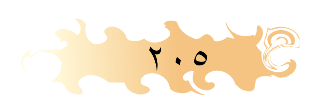
الرقابة غير الفعالة



يعمل صالح أيوب مديرًا للإنتاج في مصنع السجاد في المدينة الصناعية في سحاب. وقد اكتسب المصنع سمعة طيبة على المستوى المحلي والعالمي، وأصبحت منتجاته تستحوذ على حصة كبيرة من السوق الأردنية تتجاوز (٤٠٪) من حجم مبيعات الإنتاج المحلي. وفي صباح يوم السبت فوجئ صالح بخِطاب شديد اللهجة، مضمونه ضرورة المرور على الدائرة القانونية في تمام الساعة العاشرة صباحًا من اليوم الآتي لأمر مُهمّ.

وقد انزعج الأستاذ صالح طيلة هذا اليوم، إلى أن جاء الموعد المحدد، فذهب إلى الدائرة القانونية، وبعد عبارات الترحيب الأولى من كلا الطرفين، تساءل الأستاذ صالح عن أسباب الخطاب الرسمي الذي تسلّمه صباح أمس، فأجابه مدير الدائرة القانونية بأنه قد تلقّى تقريرًا رسميًّا من مكتب رئيس مجلس الإدارة مضمونه سرعة التحقيق مع مدير الإنتاج لاتهامه بقصوره في أدائه الإداري، وأنّه مسؤول مسؤولية كاملة عن انخفاض إيرادات مبيعات عام ٢٠١٥م عن العام السابق بنحو ٢٠ ٪، بالرغم من عدم تقصير المؤسّسة في توفير الاعتمادات المالية التي تكفل لهذا القسم شراء أحدث الآلات المطلوبة التي قد تم بالفعل توفيرها في بداية عام ٢٠١٤م، وتوفير الحملات الإعلانية المناسبة بالرغم من تخفيض أسعار بيع المنتجات نفسها عن أسعار العام السابق بنحو نصف دينار، في كل متر مربع للسجاد بأحجامه المتنوّعة.

وقد وُجّهت هذه التهمة لمدير الإنتاج بعد التحقيق أولًا مع مدير التسويق، والتأكد منه بأن السبب في تراجع رقم الإيرادات في هذا العام، لا يدخل ضمن مسؤولية الجهاز التسويقي الذي يتولّى رئاسته، فقد أثبت مدير التسويق أنه كان يتابع حركة المبيعات أسبوعيًّا عن طريق التقارير التي كانت تشير إلى ضعف معدل البيع لمنتجات المصنع. ومن ثَمّ، انخفاض الإيرادات المحققة، مبررين ذلك بانخفاض جودة السجاد المصنّع فالمستهلكون بعد وقوع أنظارهم على السجاد، ومع نظرات الإعجاب برسوماته، وألوانه الزاهية، وتصاميمه المبتكرة إلّا أنّهم



بعد قيامهم بالفحص الدقيق له يجدون فيه بعض العيوب الفنية الدقيقة، ما تَسبّب في تردُّدهم وإعراضهم وتراجعهم عن قرار الشراء. وقد لفت مديرُ التسويق نظرَ مديرِ الإنتاج شفهيًّا بشكل مهذب إلى هذا الأمر منذ العام الماضي، إلا أنه لم يلاحظ تحسّنًا أو تغيرًّا في الإنتاج الذي تم تصنيعه بعد إبداء هذه الملاحظة.

ومن ثمّ، ترى الإدارة العليا أن مسؤولية الإنتاج المعيب ترجع إلى مدير الإنتاج، وأنّ الخسائر تستدعي محاسبته وإيقاع العقوبة عليه.

الأسئلة:

١ ما المشكلة الرئيسة في الحالة السابقة ؟ وما المشكلات الفرعية التي تسببت فيها؟

٢ لو فرضنا أنّ المسؤولية تقع على قسم الإنتاج، فما الأسباب المباشرة المؤدية إلى ظهور الإنتاج المعيب، خاصة أنّ الجهات العليا قد وفّرت أحدث الآلات في المواعيد المناسبة لخطة الإنتاج منذ عام ٢٠١٤م؟

٣ ما نوع الرقابة التي مارسها المدير العام؟ برأيك ما أنواع الرقابة التي كان يجب اتباعها؟

٤ اقترح الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلة، وضمان عدم تكرارها في المستقبل؟





أسئلة الوحدة الخامسة

١) وضّح المقصود بالمفاهيم الآتية : الرقابة، درجة الانحراف، الأداء، المعايير الفنية، الرقابة المتزامنة.

٢) وضّح أهمية الرقابة في مؤسّسات الأعمال.

٣) قارن بين الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية من حيث:

أ) الهدف

ب) الأسلوب

٤) وضّح المقصود بمعايير الأداء. أعط أمثلة من واقع كونك طالبًا.

٥) تمر عملية الرقابة بأربع مراحل. اذكرها.

٦) ما الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع؟

٧) ما الفرق بين معايير المدخلات والمخرجات؟ و ما حالات استخدام كل منهما؟

٨) وضح آلية استخدام قائمة الدخل بوصفها أداةً رقابية.

٩) بيّن أهمية استخدام الميزانية العمومية في عملية الرقابة.

١٠) وضّح المقصود بالمراجعة الإدارية. ما فوائد استخدامها؟

١١) وضّح أهمية تطبيق الرقابة الذاتية في مؤسّسات الأعمال.

١٢) أي من أساليب الرقابة التي تعلمتها في هذه الوحدة أكثر فاعلية من وجهة نظرك؟

١٣) من أدوات الرقابة الإدارة بالتجوال. ناقش هذا الأسلوب موضّحًا تطبيقاته في مجال الرقابة.

١٤) بيّن كيف يمكن استخدام الحاسوب في عملية الرقابة ما العوامل التي تساعد على تطبيقه؟





١٥ يمتاز نظام الرقابة الفعال بمجموعة من الخصائص. اذكرها.

١٦ يقوم العاملون في المؤسّسات غالبًا، بمقاومة عملية الرقابة التي تُمارَس عليهم خلال العمل. اقترح حلولا للتغلُّب على ذلك.

١٧ اقرأ الموقف الإداري الآتي، ثم أجب عن الأسئلة التي تليه:

اجتمع المدير التنفيذي لمؤسّسة الوفاق عاصم خالد مع كل من المدير الإداري والمالي أيمن عبدالله، ومدير المتابعة شاهر أحمد، حيث فاجأهما المدير التنفيذي قائلًا:

- لماذا لا أستطيع أن أعرف ماذا يدور حولي في المؤسّسة؟
- هل تسير أعمال المؤسّسة وفق المعايير التي قمت بوضعها في بداية العام؟
- أريد أن تقوموا بوضع نظام رقابي فعال، يجعلني على اطّلاع تام بكل ما يدور في المؤسّسة.

وبعد انتهاء الاجتماع، قال مدير المتابعة متسائلًا: «إن كل شيء يريد أن يعرفه المدير التنفيذي موجود في تلك التقارير المتراكمة على مكتبه».

الأسئلة:

أ حلّل الموقف الإداري، وحدّيد المشكلة الرئيسة.

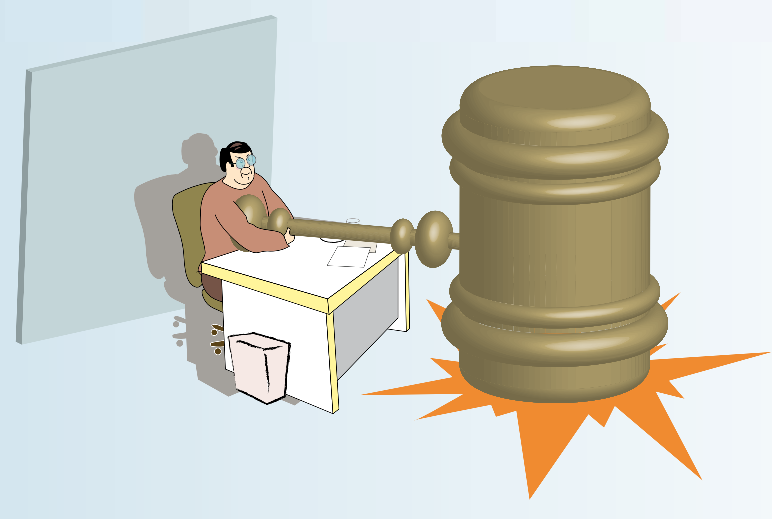
ب برأيك، هل طبّق المدير التنفيذي مراحل عملية الرقابة جميعها؟ برِّر إجابتك.

جـ كيف يمكن الاستعانة بنظم المعلومات في حل هذه المشكلة؟

د كيف تتصرّف في هذا الموقف، لو كنت المدير التنفيذي للمؤسّسة؟







اتخاذ القرارات وحل المشكلات

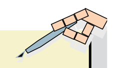
Decision Making and Problem Solving

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن:

- يوضّح مفهوم القرار.
- يبيّن أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية.
- يحلّل مراحل عملية اتخاذ القرار.
- يقارن أنواع القرارات.
- يقارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار.
- يقارن بين الأساليب الكمية والنوعية في اتخاذ القرار.
- يوضّح أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، في دعم عملية اتخاذ القرار.
- يوظّف الأساليب الابتكارية في حل المشكلات؛ باستخدام حالة إدارية.

مقدمة

بعد أن تنهي المؤسّسة عملية التخطيط تبدأ مرحلة التنفيذ، التي يتم من خلالها اتخاذ السياسات والإجراءات والخطوات اللازمة لتوجيه القائمين على تحقيق تلك الأهداف. وخلال هذه العملية تحدث بعض المشكلات التي تحتاج إلى حلول، ما يترتّب عليه اتخاذ قرارات بشأنها. وتظهر الحاجة إلى استمرارية عملية اتخاذ القرارات بوجود المؤسّسة واستمراريتها، كيف لا وعملية اتخاذ القرارات هي أساس عمل الإدارة وقلبها النابض؟



ستتعرّف في هذه الوحدة:

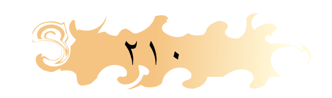
- مفهوم القرار.
- أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية.
- مراحل عملية اتخاذ القرار.
- أنواع القرارات.
- اتخاذ القرار وصنع القرار.
- الأساليب الكمية والنوعية في اتخاذ القرار.
- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار.

أولًا مفهوم القرار Concept of a Decision

- تواجه أيَّ إنسان مواقف متنوّعة تتطلّب منه اتخاذ قرارات بخصوصها.
- هل قمت باتخاذ قرارات تتعلق بحياتك المستقبلية؟ لماذا؟
- هل قمت باتخاذ هذه القرارات وحدك؟
- هل استعنت بأحد؟ لماذا؟
- هل كان لديك بدائل متعددة؟



الشكل (٦-١): صورة لشخص أمام مفترق طرق يريد الوصول إلى هدف ما.

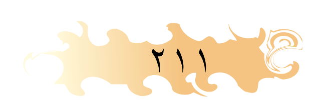


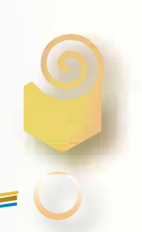
يُعدّ القرار جزءًا مهمًّا من حياة الإنسان المستقبلية. فمثلًا، يمكن أن يشتمل موقف القرار بكل بساطة على اختيار المسار الدراسي الذي يلبّي رغبات الطالب في المرحلة الثانوية، أو اختيار نوع التخصص في الجامعة، أو اختيار نوع العمل في مؤسّسة ما، وهكذا تُتَّخذ قرارات كثيرة في مختلف جوانب الحياة التي نعيشها. وهذا يتطلّب وجود مجموعة من البدائل المتاحة التي يجب أن نختار من بينها البديل الذي يناسبنا ويتفق مع طبيعة هذا الموقف، وقد يتعلّق القرار بأمر شديد البساطة والأهمية، ومثال ذلك اتخاذ قرار بزيادة رواتب العاملين في المؤسّسة، أو يكون القرار من الخطورة بحيث يؤثر في بقاء المؤسّسة ذاتها أو استمرارها في مجال الأعمال، ومثال ذلك اتخاذ قرار بفتح فرع جديد لمؤسّسة ما. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن جميعها التي تُتَّخذ على مستوى المؤسّسة، تؤثر في تحقيق أهداف المؤسّسة أو أدائِها وإنجازها.

تعريف

اتخاذ القرار

«عملية إدارية هادفة، تتضمّن المفاضلة بين مجموعة من البدائل، واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما، أو حل مشكلة ما، أو الوصول إلى غاية محددة».





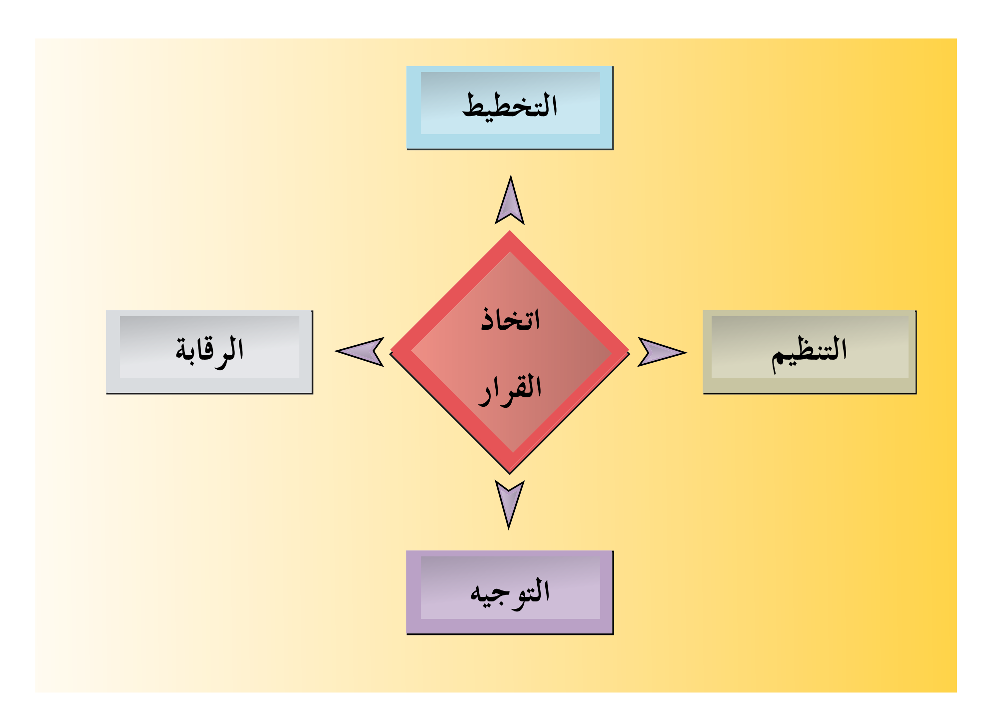
موقف إداري

دعا مدير عام مؤسّسة الإخلاص لإنتاج المنظفات الكيماوية، مديري الإدارات المتعدّدة لمناقشة مشكلة انخفاض مبيعاتها المستمرة لأحد أنواع مساحيق الغسيل، وفي نهاية الاجتماع تم التوصّل إلى مجموعة من البدائل التي يمكن من خلالها وقف هذا الانخفاض، منها: زيادة كمية المسحوق في العبوة الكرتونية المتوسطة الحجم، تكثيف الحملات الإعلامية، وضع جوائز داخل العبوة الكرتونية، تخفيض الأسعار. وبعد دراسة هذه البدائل والمفاضلة بينها بما يتوافق مع حاجة السوق اتخذ المدير قرارًا بزيادة الكمية في العبوة الكرتونية ذات الحجم المتوسط مع الإبقاء على سعرها كما هو.

ما مفهوم اتخاذ القرار، كما تستنتجه من النص السابق؟



ثانياً أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية
Decision Making and it's Relation to Managerial Functions



الشكل (٦-٢): أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية.

- ما الذي يدفع المدير إلى اتخاذ قرار معين؟
- هل بإمكان المدير وحده، اتخاذ القرارات جميعها المتعلقة بالمؤسّسة؟
- من الذي لديه القدرة على اتخاذ قرار ببيع المؤسّسة التي يعمل فيها؟
- من المسؤول عن اتخاذ قرار بتعيين موظف ما؟ ما الذي أعطاه الحق في اتخاذ مثل هذا القرار؟

إنّ اتخاذ القرار في المؤسّسات الرسمية، هو جزء من ممارسة السلطة القانونية وتفعيل للأدوار المرسومة للأفراد ومجموعات العمل والوحدات التنظيمية في مختلف مستويات التنظيم، إذ تُمكّنُ السلطة القانونية المستمدة من المركز الوظيفي الأفرادَ من اتخاذ قرارات كثيرة تتضمّن خياراتها البديلة في مجالات عملهم، وتمنحهم الشرعية والقدرة على إلزام المعنيين بها، وتنفيذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من البدائل الإيجابية والسلبية أمام مُتّخِذ القرار، أي أن متّخذ القرار يتبنّى بديلًا محدّدًا من بين مجموعة من البدائل المتاحة، علمًا بأنه من المفترض



وجود مشكلة ما تستدعي حلًا، أي وجود حاجة لدفع متخذ القرار وحفزه على التصرّف بطريقة تتناسب مع الموقف. وتتخذ المشكلة أشكالًا كثيرة تشمل قضايا عملية، وأهدافا مرغوبة، ومظاهر خلل ومعالجات لأوضاع وأفعال محددة، أو ردود فعل لمتغيّرات داخلية أو خارجية، وما إلى ذلك من مواقف ذات صلة بعمل المؤسّسة. لذا، فإنّ عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية حل المشكلة (Problem-Solving) ناجمة عن موقف معين ، تستدعي التدخل والتصّرف من قبل شخص أو جهة مخولة قانونيا ومختصة وظيفيًا.

إنّ عملية اتخاذ القرار في المؤسّسة، مستمدة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، والمواقف التي تملي عليه التصرّف استجابة للمشكلة، وتبني الخيار الذي يراه مناسبًا لها.

وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها عملية حيوية مستمرة تتداخل مع الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فمن دون القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها في التطبيق، حيث تتضمّن هذه الوظائف قرارات إدارية في مراحل العمل الإداري جميعها ومستوياته المتنوِّعة.

فالتخطيط يقوم على سلسلة من القرارات التي تتمحور حول صياغة الأهداف وتحديد برامجها التنفيذية، أي أن القرار يحدد العمل الذي يجب إنجازه، والأساليب التي ينبغي اتباعها لإنجاز ذلك العمل، فمثلا عند التخطيط لشراء آلات الخياطة التي يمكن استخدامها في مصنع للملابس الرجالية ضمن مواصفات محددة فإن هذا الأمر يتطلب اتخاذ قرار لشراء هذه الآلات حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد في الخطة.

أما في مجال **التنظيم**، فالقرار يحدد طبيعة العمل الذي سيمارسه العاملون في المؤسّسة، وتفويض قدر معين من السلطة يمكنهم القيام بالعمل المحدد لهم ، كما يتضمّن التنظيم قرارات التنسيق، وتوزيع الأدوار التنظيمية الفردية والجماعية، وبناء علاقات السلطة والمسؤولية، وتكامل الموارد والمدخلات التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف التنظيمية المرسومة سلفا من خلال نظام التخطيط.

ويتم توظيف العناصر البشرية بقرارات تنظيمية مخططة، ليقوموا باتخاذ قرارات تشمل أنشطة المؤسّسة جميعها، حيث إنّ العنصر البشري هو بمنزلة المحرك لآلة التنظيم ومحور نجاحها أو



فشلها في ضوء ما يمتلكه من خصائص وخبرات و مؤهلات وإمكانات، واستكمالًا للمثال السابق؛ فإنّ ذلك يتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحديد الوظائف المرتبطة بخط إنتاج الملابس الرجالية.

من جهة أخرى، تتضمّن وظيفة **التوجيه** أيضًا سلسلة من القرارات المتكاملة والمترابطة التي تسعى بمجملها إلى تعزيز قدرات المؤسّسة، تضافر الجهود البشرية في توظيف المدخلات المتاحة لتحقيق جميعها الأهداف المنشودة. فمثلاً عن طريق قد يتم اتخاذ قرارات لها علاقة بمتابعة مهمات العاملين في خط الإنتاج الواحد، بحيث يسير العمل بشكل انسيابي.

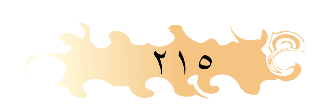
وأخيرًا، فإنّ وظيفة **الرقابة** بما تتضمنه من تقويم الأداء (الفردي والمؤسسي) هي عملية إدارية متواصلة وموازية لمراحل العمل التنفيذي كافّة، حيث تتضمّن قرارات هدفها العام ضمان سير مختلف الأنشطة التنظيمية في إطارها السليم. فمثلًا، يجب مراقبة عملية الإنتاج في مراحلها المتنوّعة، وفي حال حدوث أخطاء في المواصفات المتَّفَق عليها يتم اتخاذ قرارات لمعالجة هذه الأخطاء كي يصبح المُنتَج مطابقًا لمعايير الجودة المتفق عليها سواء أكان ذلك خلال الإنتاج أم بعده.

وخلاصة القول، إنّ عملية اتخاذ القرار ما هي إلا عملية مستمرة، تتكامل وتسير جنبًا إلى جنب مع بقية الوظائف الإدارية، فمختلف الأنشطة اليومية والأعمال التي تقوم بها أيّة مؤسّسة ما هي إلّا مجموعة من القرارات التي تحدّد مسارات العمل وبرامجه وعلاقاته الهادفة، وعليه فيمكن النظر لأيّة مؤسّسة على أنّها شبكة متكاملة ونظام معقد لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحويل الموارد والمدخلات كافّة، إلى نتائج ملموسة.



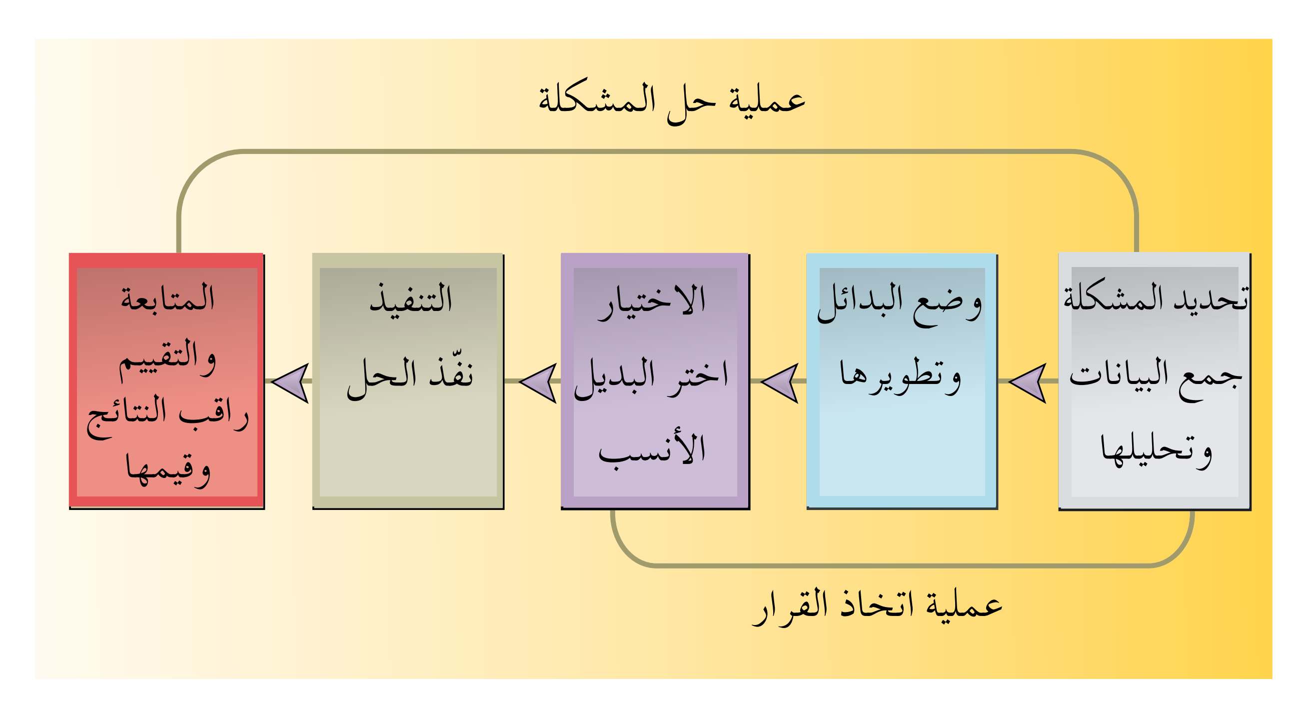
ثالثًا مراحل عملية اتخاذ القرار Decision-Making Phases

تُعدّ عملية اتخاذ القرار جزءًا من عملية حل المشكلة، ويعرض الشكل (٦ – ٣) المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات بوصفها حلقات متكاملة ومتسلسلة منطقيًا، ومتفاعلة بوصفها نظامًا فرعيًا موحّدًا ضمن عملية حل المشكلة.



مسألة للمناقشة (٦-١)

ناقش زملاءك في مجموعة العمل بالتساؤل: هل تعبّر المشكلة دائمًا عن ظاهرة سلبية؟



الشكل (٦-٣): العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة.

تعريف

حل المشكلة

«هي عملية استخدام المعلومات، والمعرفة، والحدس؛ لحل مشكلة تم تحديدها مسبقًا».

وكما هو واضح من الشكل (٦- ٣)، فإنّ عملية حل المشكلة تمر بخمس مراحل، هي:

١ **تحديد المشكلة**: يتم في المرحلة الأولى البحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ قرار (تعرف المشكلة)، حيث يتم التفريق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية. ويتم هنا استكشاف البيئة وجمع البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة وتحليلها. وفي هذه المرحلة لا بد من التنبه إلى أهمية الحصول على بيانات كاملة ودقيقة، وضرورة إبراز البيانات التي

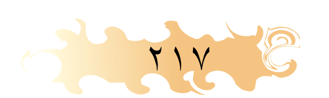


يتطلبها القرار على نحو واضح. وكما تلاحظ من الشكل (٦– ٣)، فإنّ جمع المعلومات وتحليلها للكشف عن المشكلة هو مرحلة حاسمة تقود إلى فاعلية القرار الذي سيتخذ، إذ تساعد على تحديد وصياغة المشكلة المراد حلّها بشكل دقيق. وبمعنى آخر، فإنّك قد تبتكر حلولا جيدة، إلّا أنّ هذه الحلول لا تُسهم في حل المشكلة الحقيقية بشكل دقيق. فعلى سبيل المثال، قد تأتي بحلول كثيرة لمشكلة كيفية زيادة فروع المؤسّسة، إلّا أنّك قد تقوم بصياغة المشكلة على النحو الآتي: «كيف أتجنّب فتح فروع جديدة بالاستفادة من إمكانات التجارة الإلكترونية؟».

٢ **وضع البدائل وتطويرها**: تتضمّن هذه المرحلة وضع البدائل وتطويرها وتقويم النتائج المتوقع حدوثها بالنسبة لكل بديل، ففي هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطويعها للحل، وأن تكون البدائل التي تم تطويرها بدائل حقيقية تتمشى مع واقع المؤسّسة وإمكاناتها المتاحة. وكذلك فإنّه من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقويم البدائل، حيث تختلف بدائل علاج أيّة مشكلة في جودتها، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية، وقدرتها على مواجهة المشكلة، ومدى انسجامها مع مبدأ الشرعية القانونية، وملاءمتها للظروف البيئية المحيطة، وإمكان تطبيقها على أرض الواقع العملي. ويجب أن تسفر المقارنة والمفاضلة بين البدائل عن سلم للأولويات، بحيث يتم ترتيب البدائل وفقًا لأهميتها النسبية ومدى انطباق المعايير على كل منها. ومن الأفضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهيل عملية المفاضلة بينها.

٣ **الاختيار**: وهي مرحلة اختيار البديل الأنسب، وتنطوي هذه المرحلة على أهمية تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة، وإدارة عمليات اتخاذ القرار الجماعي. ويكون متاحًا في هذه المرحلة مجموعةٌ من بدائل الحل، وترتيب كل بديل وفقا لمعايير موضوعية تساعد في اختيار البديل الأنسب. وهنا تأتي الصلاحية التقديرية والاجتهاد لمتخذ القرار من أجل تحديد البديل الملائم لموقف القرار ولمتطلبات العمل وظروفه.

وكما تلاحظ من الشكل (٦–٣)، فإنّ عملية اتخاذ القرار تنتهي عند هذه المرحلة، فهي تمثل المراحل الثلاث الأولى من عملية حل المشكلة، وعليه فإنّ عملية اتخاذ القرار تمثّل جزءًا من العملية الأوسع، وهي عملية حل المشكلة.



٤ **التنفيذ**: وهي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ، عن طريق توضيح القرار للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار، وخلق نوع من الالتزام لمتابعته. وهنا لا بد من التنبه جيدا إلى أن القرار ومضامينه مفهومة وواضحة لكل المعنيين بالتنفيذ.

٥ **المتابعة والتقييم**: في هذه المرحلة تتم متابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها. ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في استبعاد الأخطاء منذ بدايتها، وكذلك وضع الاحتياطيات الضرورية لتنفيذ القرار وإنجاحه. فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار لإعادة النظر في قراره إذا اقتضى الأمر ذلك.

مثال (١)

قد تتخذ وزارة التربية والتعليم قرارًا لحل مشكلة تأثير حمل الكتب المدرسية الذي أثبتت الفحوص الطبية أنه يؤثّر في العمود الفقري للطالب. ومن خلال المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار، فإنه يمكن تطبيق هذه المراحل على النحو الآتي:

نبدأ مراحل اتخاذ القرار المتمثلة بتحديد المشكلة، حيث نعمل على جمع بيانات كاملة تتعلق بنسب حالات اعتلال العمود الفقري في مختلف المدارس موزّعة حسب المناطق والصفوف. بعد ذلك، نقوم بتحليل هذه البيانات، لتحديد مجموع الحالات ونسبها في كل مرحلة أو صف دراسي...إلخ. كما يتم دراسة المشكلة بشكل منظم بحيث يمكن تحديدها بدقة أكبر، وتحديد أسبابها، وأثرها في نفسية الطالب...إلخ.

في مرحلة وضع البدائل وتطويرها، يتم وضع بدائل تساهم في حل المشكلة مثل: ترك الكتب في المدرسة،حوسبة الكتب المدرسية بتخزين المادة الدراسية على أقراص، تسليم الطالب نسختين من الكتاب ليترك نسخة في المدرسة ونسخة في البيت، توزيع المحتوى الدراسي على أكثر من كتاب (وحدتان في كتاب). بعد تحديد هذه البدائل، يتم تقويم النتائج المتوقع حدوثها لكل بديل (تحديد كلفة البديل المادية، وأثر كل بديل في صحة الطالب ونفسيته وتحصيله...إلخ).

وفي المرحلة الثالثة، يتم اختيار أنسب البدائل، بعد ترتيبها من حيث الكلفة والآثار الناجمة عن تطبيقها والجهات التي ستتأثر بالقرار داخل الوزارة وخارجها...إلخ. ولنفترض أنه تم اختيار البديل «حوسبة الكتب المدرسية بتخزين المادة الدراسية على أقراص».

فعند هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار، والذي قد يكون كما يأتي:

«قرر وزير التربية والتعليم، حوسبة الكتب المدرسية لتكون على شكل كتب الكترونية».

مسألة للمناقشة (٦-٢)

ناقش زملاءك في مجموعة العمل في السؤال الآتي:

هل ينبغي أن تمر مختلف أنواع القرارات بالمراحل السابقة؟



أنواع القرارات Types of Decisions

ما نوع القرار الذي يمكن أن تتخذه في تحديد مسارك الأكاديمي؟

ما نوع القرارات التي يمكن أن تتخذها على مستوى الأسرة؟

تتنوّع القرارات الإدارية باختلاف الأهداف، والنشاطات، ومجالات العمل، والأساليب المستخدمة، وطبيعة الظروف المحيطة بها، وما إلى ذلك من متغيّرات مؤثرة في تحديد نوعية القرار. وتتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات (سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وتنظيمية، وقانونية، ونفسية، وتربوية، وإعلامية)، مما يتطلب مراعاة المديرين لهذه الجوانب كافّة، عند دراسة القضايا التي يُراد اتخاذ القرار المناسب بشأنها. وعليه، فإنّ طرق تصنيف القرارات وأساليب تبويبها وتحديد أنواعها تتعدد تبعًا لذلك. والشكل (٦-٤) يوضّح معايير تصنيف هذه القرارات.



درجة الهيكلة
- مهيكلة
- شبه مهيكلة
- غير مهيكلة

جهة القرار
- فردية
- جماعية
- مجتمعية
- مؤسسية
- دولية

حالات القرار
- التأكد
- عدم التأكد
- المخاطرة

المدخل الفكري
- عقلاني
- تدرجي

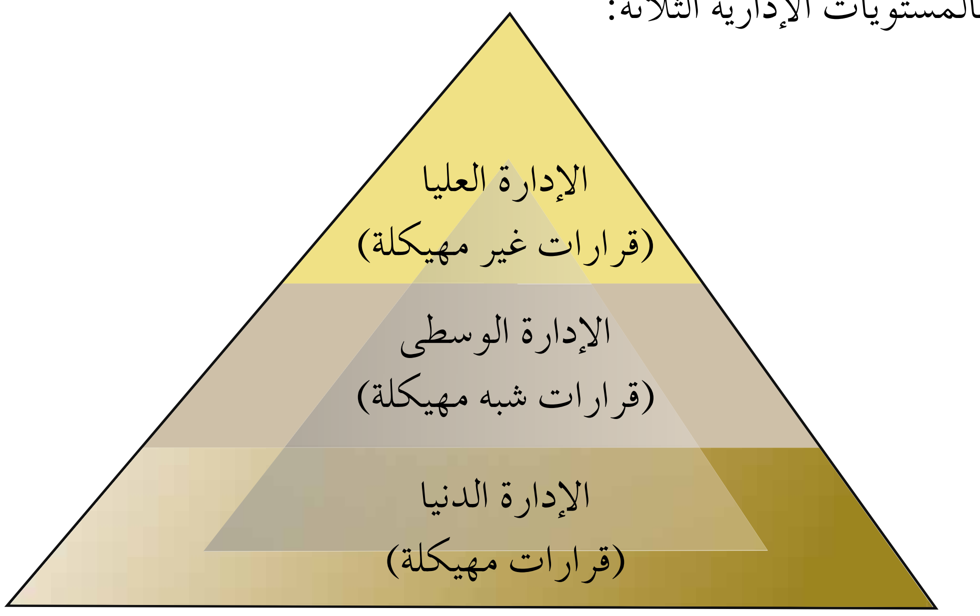
الشكل (٦-٤): معايير تصنيف القرارات.



وفيما يأتي توضيحٌ لأهم هذه المعايير:

١ درجة الهيكلة

الشكل الآتي، يمثل أنواع القرارات وفقًا لمعيار درجة الهيكلة وعلاقتها بالمستويات الإدارية الثلاثة:



الشكل (٦-٥): اتخاذ القرارات وفقا لمعيار درجة الهيكلة وعلاقتها بالمستويات الإدارية.

يتضح من الشكل رقم (٦-٥)، أنّ اتخاذ القرارات غير المهيكلة يتم اتخاذها في أغلب الأحوال على مستوى الإدارة العليا، ونادرًا ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الدنيا، والقرارات شبه المهيكلة تُتخذ غالبًا على مستوى الإدارة الوسطى، ويتم اتخاذ القرارات المهيكلة (الروتينية) على مستوى الإدارة الدنيا، ويمكن اتخاذها على مستوى الإدارات المتعدِّدة.

تقسم القرارات وفقًا لهذا المعيار، إلى ثلاثة أنواع تتكامل فيما بينها:

أ القرارات المهيكلة Structured Decisions

تُشير إلى القرارات المبرمجة أو القرارات التقليدية أو القرارات الروتينية التي تُتَّخذ وفقًا لقواعد إجرائية محدّدة مسبقًا ،وهذه القرارات لاتحتاج إلى جهد فكري، حيث تتسم بالبساطة والتكرار والوضوح، ولاتحتاج إلى وقت كبير لاتخاذها، لأنّ المعلومات متاحة لمتخذ القرار، وفي هذه الحالة يمكن إلغاء

القرار أو تعديله دون أن يترتب على اتخاذه أيّة آثار سلبية على المؤسّسة، وعادة ما يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الدنيا، ومن أمثلتها الكثير من المشكلات اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف على سير العمل، ومراقبته مثل القرارات التي تتعلّق بدوام الموظفين وإجازاتهم، وصرف الرواتب شهريًّا، وقرارات تتعلق بتوزيع المنتجات على الزبائن.

ب القرارات شبه المهيكلة Semi- structured Decisions

تجمع هذه القرارات بين بعض خصائص القرارات المهيكلة وبعض خصائص القرارات غير المهيكلة، حيث إنّ المعلومات التي يتطلّبها القرار وإجراءات اتخاذه معروفة (مهيكلة)، إلّا أنّ جوانب أخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير مهيكلة). فعلى سبيل المثال، قد يتخذ المدير قرارًا يتعلّق بإنتاج سلعة معينة بناء على معلومات دقيقة وواضحة حول نوع السلعة ومواصفاتها وحجم الإنتاج وغير ذلك مما يتطلّبه السوق. ومع ذلك، فالقرار قد يحتاج إلى تقدير متخذ القرار وحدسه وخبراته في جوانب أخرى تتعلق بأماكن التوزيع والعرض مثلًا.

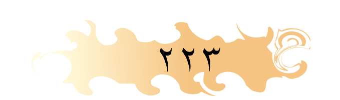
جـ القرارات غير المهيكلة Unstructured Decisions

تُشير إلى القرارات غير المبرمجة التي عادة ما تقوم بمعالجة المشكلات غير المتكررة، وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة ولها آثار مُهمّة على نشاط المؤسّسة. ففي هذا النوع، يصعب تحديد المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار أو طريقة اتخاذه أو معايير تقويمه؛ ولذا، فإنّ مثل هذه القرارات تتصف بالتعقيد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكد من ظروفها ونتائجها وآثارها الاحتمالية، لأنّها عادة ما تتم في ظل ظروف متغيرة غير معروفة. وتمارس الإدارة العليا دورًا رئيسًا في اتخاذ مثل هذه القرارات في المؤسّسة، إذ إنّها تتعلّق بالسياسات العامة والاستراتيجيات. ومن أمثلة هذه القرارات، تلك التي تُتَّخذ عند حدوث الأزمات كالارتفاع المفاجئ في أسعار النفط، أو انخفاض حاد في سعر صرف إحدى العملات، أو إضراب العاملين.

يعتمد هذا النوع من القرارات على الخبرة، والحدس، والمحاولة والخطأ. وغالبا ما تُتَّخذ مثل هذه القرارات على مستويات إدارية عليا، وفقًا لما يتطلبه موقف القرار وما يتضّمنه من مخاطر وآثار احتمالية . وتُتَّخذ مثل هذه القرارات في حالة حدوث مشكلات طارئة لم تكن متوقعة، مثل تعطّل آلة ما، أو تعيين مدير بسبب وفاة أحد المديرين، أو اختيار شكل غلاف ولونه لسلعة ما. وبناء على ماسبق، فإنّه يمكننا المقارنة بين خصائص كل من القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة، كما يوضّحها الجدول رقم (٦-١).

الجدول (٦-١): مقارنة بين خصائص القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة.

القرارات المهيكلة	القرارات غير المهيكلة
١- بسيطة.	١- معقدة وغامضة.
٢- بيانات مؤكدة نسبيًا.	٢- بيانات غير مؤكدة نسبيًا.
٣- متكررة.	٣- غير متكررة (جديدة) ليس لها مماثل يقاس عليه.
٤- ظروف ثابتة.	٤- ظروف متغيرة أو ديناميكية.
٥- وجود إجراءات ومعايير جاهزة.	٥- لا توجد معايير وإجراءات جاهزة.
٦- لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني.	٦- تحتاج إلى جهد ذهني كبير وتفكير وإبداع.
٧- تُتَّخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا.	٧- تُتَّخذ عادة من قبل الإدارة العليا.



مسألة للمناقشة (٦-٣)

حضر أحد العملاء لمقابلة رئيس قسم التسهيلات في أحد البنوك؛ بهدف طلب الموافقة على تمويل إقامة مشروع تجاري صغير بمبلغ (٧٥٠٠) دينار، علما بأن المبلغ المطلوب أقل من السقف المحدد من البنك. وضِّح نوع القرار الذي سيُتَّخذ في حالة:

١- معرفة سمعة العميل الجيدة، وثبات دخله الشهري، وقدرته على تقديم الضمانات المطلوبة كافّة، وموافقته التامة على جميع الشروط المحددة، علمًا بأنّ الجدوى الاقتصادية التي قدمها لمشروعه، تدل على وجود مخاطر تنافسية في السوق.

٢- معرفة سمعة العميل الجيدة، وثبات دخله الشهري، وقدرته على تقديم جميع الضمانات المطلوبة، وموافقته التامة على الشروط المحددة جميعها علمًا بأنّ مؤشرات الجدوى الاقتصادية التي قدمها جيدة.

٣- العميل غير معروف، دخله الشهري غير محدّد، وهو قادر على تقديم كل الضمانات المطلوبة، مع الموافقة التامة على الشروط المحددة جميعها، علمًا بأنّه لم يقدّم دراسة جدوى اقتصادية.

افرض أنّك مدير التسهيلات في هذا البنك، كيف تتخذ القرار المناسب في الحالات الثلاثة السابقة؟ علّل إجابتك.

٢ جهة القرار

يمكن تقسيم القرارات وفقًا إلى هذا المعيار، إلى خمسة أنواع:

أ قرارات فردية Individual Decisions

تُشير القرارات الفردية إلى تلك القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد، وفقًا للدور الوظيفي المرسوم له بناءً على القوانين والأنظمة ومتطلّبات



التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي . ومع أنّ الفرد مسؤول عن اتخاذ القرارات الشخصية الخاصة به، إلّا أنّ ما يهمنا في هذا المجال هو الصفة الرسمية والدور الوظيفي لمتخذ القرار، حيث إن كل شخص يتخذ في كل لحظة من حياته قرارات كثيرة ومتنوعة تمثّل خياراته الشخصية والخاصة به. أما في مجال العمل الإداري فيتم تفويض صلاحيات إلى الأفراد لاتخاذ قرارات محددة في إطار الشرعية القانونية والتخصّص الوظيفي تحت طائلة المسؤولية العامة. ومن الأمثلة على ذلك قيام مدير الموارد البشرية باتخاذ قرار بتعيين رئيس لقسم التسويق وفقًا لتخصصه الوظيفي (مديرًا للموارد البشرية)، ووفقًا لنظام المؤسّسة، وبما يتناسب مع السلطة المفوضة إليه من الإدارة العليا.

ب قرارات جماعية Group Decisions

ما نوع القرارات التي يتم اتخاذها في ظل الكوارث الطبيعية؟

تُشير القرارات الجماعية إلى تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقًا للاختصاص القانوني والإداري. وقد يَتَّخِذُ القرارُ الجماعيّ شكلَ لجنة أو مجلس أو هيئة أو وحدة تنظيمية أو أي مسمى قانوني آخر لمجموعة عمل مخولة بدراسة بديل (قرار) وتحليله واختياره في مجال وظيفي أو مهني معين. وفي العادة تُتَّخذ القرارات الجماعية بإجماع كل أفراد اللجنة أو بأغلبية الأصوات، ومثال ذلك تشكيل لجنة تضم عددا من الصيادلة العاملين في مصنع للأدوية لاتخاذ قرار يتعلق بإنتاج مركب دوائي.

تتميّز القرارات الجماعية عن غيرها من القرارات الفردية بمجموعة من الخصائص والمزايا، فعلى سبيل المثال، تتيح القرارات الجماعية فرصًا أكثر لجمع المعلومات وتحليلها والخبرة والمعرفة والمفاضلة بين الآراء المتعدِّدة من تلك التي تتيحها القرارات الفردية. و القرارات الجماعية تُعد أكثر كلفة من القرارات الفردية من حيث الوقت والجهد والمال، مع أنه يمكن تبرير مثل هذه الكلفة عندما تكون الفائدة الاحتمالية للقرارات الجماعية عالية.

ومما يرويه المقريزي(١) – عالم التاريخ المسلم – حول مسألة استحداث (التأريخ الهجري) أنّ عمر بن الخطاب رضي الله عنه جمع وجوه الصحابة، وعرض عليهم مسألة أنّ الأموال قد كثرت في بيت مال المسلمين، وأنّ ما يتم اقتسامه منها غير خاضع للتوقيت، واستشارهم في الكيفية المناسبة لضبط تاريخ دخولها إلى بيت المال وخروجها منه أولَ السنة، وسألهم عن أنسب شهر لهذا الأمر فقالوا: شهر رجب، فإنّ أهل الجاهلية كانوا يُعظّمونه، وقال آخرون: ذو الحجة فيه الحج. وقال آخرون: الشهر الذي خرج فيه من مكة. وقال آخرون: الشهر الذي قدم فيه. قال قائل: اكتبوا على تاريخ الروم، فقيل: إنه يطول، وإنهم يكتبون من عند ذي القرنين. فقالوا: يجب أن يُعرف ذلك من رسوم الفرس، فاستحضر عمر الهُرْمُزان وسأله عن ذلك فقال: إن لنا حساباً نسميه (ماه روز) – معناه حساب الشهور والأيام – وبيّنه لهم. فأراد عمر رضي الله عنه والناس أن يكتبوا من مبعث رسول الله صلى الله عليه وسلم، ثم قالوا: من عِندِ وفاتهِ، ثم قالوا: من مولدِه، وقال علي رضي الله عنه: منذ خرج النبي، صلى الله عليه وسلم، من مكة (يعني يوم هاجر).

فاتفقوا على أن يكون المبدأ من سنة الهجرة، وكانت الهجرة النبوية من مكة إلى المدينة في ربيع الأول فقال: بأي شهر نبدأ فنُصيِّره؟ فقال: عثمان، رضي الله عنه: أرّخوا من المُحرّم أولَ السنة، وهو شهر حرام وأولُ الشهور في العِدّة وهو مُنْصَرَفُ الناس عن الحج.

حلِّل الموقف السابق موضّحًا مراحل عملية اتخاذ القرار، ونوع القرار الذي تم اتخاذه.

---

(١) ولد تقي الدين أحمد بن علي المقريزي بالقاهرة سنة (٧٦٦هـ) وينتمي أصلاً إلى حارة في مدينة بعلبك تسمى (حارة المقارزة) التي جاءت نسبته إليها. درس على كبار شيوخ عصره الفقه والحديث والتاريخ، وتبوَّأ مناصب كثيرة منها ديوان الإنشاء، والقضاء، والتدريس. وقد ألف في علوم متعدِّدة، لكنه برع في علم التاريخ، ومن أبرز مؤلفاته: كتاب «النزاع والتخاصم فيما بين بني أُمية وبني هاشم»، وكتاب «الإلمام بأخبار مَن بأرض الحبشة مِن ملوك الإسلام»، وكتاب «تراجم ملوك الغرب»، ووضع موسوعته الكبيرة «المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار».



جـ قرارات تنظيمية Organizational Decisions

ما نوع القرارات التي يمكن اتخاذها لفتح فروع جديدة للمؤسّسة؟

تُتَّخذ هذه القرارات على مستوى المؤسّسة، وتشير هذه القرارات إلى مجموعة الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسّسة. وتسمى هذه القرارات **القرارات الاستراتيجية**، وتعرف بأنّها تلك القرارات المهمّة المتعلّقة بالمدى البعيد، وتقع مسؤولية اتخاذ القرارات المؤسسية وسلطتها (السياسات العامة والاستراتيجية) ضمن اختصاص الإدارة العليا في المؤسّسة. ومثال ذلك، اتخاذ قرار على مستوى الإدارة العليا حول فتح فروع إقليمية للمؤسّسة.

د قرارات مجتمعية Societal Decisions

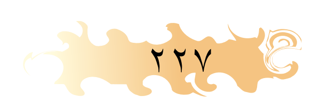
ما نوع القرارات التي يمكن اتخاذها لرفع أسعار المحروقات؟

ما نوع القرارات التي تتخذها الدولة في ظل الحرب أو السلم؟

تُشير القرارات المجتمعية إلى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقًا لدستور الدولة. وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية والتأثير الواسع في نواحي الحياة المجتمعية جميعها. وكذلك تشارك في صياغتها وتحديد بدائلها وتبنّيها القياداتُ والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة خصوصا السلطة التشريعية (مجلس الأمة)، أو السلطة التنفيذية (رئيس الدولة ومجلس الوزراء وكبار رجالات الدولة)، أو السلطة القضائية، ومختلف فعاليات المجتمع المدني وهيئاته (الأحزاب والنقابات وغيرهم). ومن الأمثلة على ذلك، اتخاذ مجلس الوزراء قرارًا حول تخفيض الرسوم الجمركية، أو القرارات المتعلّقة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مرض إنفلونزا الطيور، أو القرارات اللازمة لفتح مراكز الأمومة ورعاية الطفولة ...إلخ .

هـ قرارات دولية International Decisions

ما نوع القرارات التي يمكن أن تتخذها هيئة الأمم المتحدة لمواجهة الخلافات الدولية ؟



تُشير القرارات الدولية إلى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي الهيئات الشرعية التي تعمل وفقًا للقانون الدولي. وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمؤسّسات الدولية، ويشارك في صياغتها وتبني قراراتها الهيئاتُ السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل هيئة الأمم المتحدة، ومنظمة اليونسكو التابعة لها، وجامعة الدول العربية.

مسألة للمناقشة (٦-٤)

تعاون مع زملائك، في إعطاء أمثلة على كل من القرارات الفردية، والقرارات الجماعية، والقرارات المؤسّسية التي يتم اتخاذها في مدرستك خلال العام الدراسي .

٣ حالات اتخاذ القرار ؟

تتأثّر القرارات عمومًا بطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها التي تسمى حالات الطبيعة (States of Nature)، سواء أكانت في مرحلة دراسة القرارات وتصميمها ، أم في مراحل تنفيذها وتقويمها. وعادة ما يكون أثر المتغيرات البيئية على القرارات الروتينية المهيكلة محدودا، بينما يكون هذا الأثر كبيرا في مجال القرارات الابتكارية أو غير المهيكلة، كما أن ارتفاع وتيرة المتغيرات البيئية (كمًّا ونوعًا) يتطلب قرارات على درجة مرتفعة من الابتكار والتجديد، ويُحتِّم توظيف الخبرات المهنية والمعرفية والمعلوماتية وأساليب التحليل المتطوّرة في صنع القرارات واتخاذها، بما يتلاءم ومواقف القرارات. وتُتَّخذ القرارات في ظل ثلاث حالات:

أ اتخاذ القرار في ظل حالة التأكد Certainty Condition

تُشير حالة التأكد إلى أنّ متخذ القرار يكون على علم تام بكل المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، بالإضافة إلى معرفته التامة بكل البدائل الممكنة، ونتائج كل بديل ومعايير المفاضلة بينها. وفي هذة الحالة، يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأنسب الذي

يعود على المؤسّسة بأعلى عائد ممكن. ومثال على ذلك عندما يقوم شخص بشراء سلعة ما ذات مواصفات محددة من أماكن متعدّدة وبأسعار متنوّعة كما يوضّح الجدول رقم (٦-٢).

الجدول (٦-٢): بدائل في ظل حالة التأكد.

البدائل	سعر السلعة (بالدينار)
مركز تسوق ١	٤,٥٥٠
مركز تسوق ٢	٤,٢٥٠
مركز تسوق٣	٤,٦٥٠

في هذه الحالة، أنت متأكد تمامًا من نتيجة كل بديل، فالمنطق يقضي باختيار شراء السلعة من مركز التسوق رقم (٢) الذي يعرضها بأقل الأسعار.

ب اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد Uncertainty Condition

تُشير حالة عدم التأكّد، إلى أنّ متخذ القرار لايكون لديه أيّة معلومات عن القرار المراد اتخاذه، علمًا بأنّ لهذا القرار بدائل متعدّدة، ولكل بديل نتائج متعدّدة أيضًا، إلّا أنّ احتمالات كل نتيجة منها غير معروفة ، فمتخذ القرار في هذه الحالة يكون أمام موقف غامض، وللتغلّب على هذا الموقف الناتج عن عدم توافر المعلومات يقوم متخذ القرار باستخدام عدة معايير يمكن على أساسها المفاضلة بين البدائل المتعدّدة، ومن هذه المعايير، معيار التفاؤل، ومعيار التشاؤم، ومعيار لابلاس، ...إلخ.

والمثال الآتي، يوضّح كيفية استخدام هذه المعايير:

يرغب شخص في استثمار أمواله في أحد المشاريع الثلاثة الآتية: (محطة وقود، مركز تسوّق، مطعم) في ظل ثلاث حالات طبيعة محتملة؛ حالات الطبيعة هي تلك الظروف أو المتغيرات المحتماه الحدوث التي قد تواجه متخذ القرار (منافسة شديدة، منافسة متوسطة، منافسة منخفضة)، وكما هو موضح في الجدول رقم (٦-٣)، فإنّ المؤسّسة تتوقع الأرباح المحددة في ظل ثلاث حالات طبيعة تتعلق بدرجة المنافسة.

الجدول (٦-٣): الأرباح المتوقعة في ظل عدم التأكد.

حالات الطبيعة / البدائل	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الأول (محطة وقود)	١٠٠	١٢٠	١٩٠
البديل الثاني (مركز تسوق)	٧٥	١٣٥	١٧٠
البديل الثالث (مطعم)	٨٥	١١٠	٢١٠

ولتوضيح ذلك، نعرض كيفية استخدام هذه المعايير من خلال هذا المثال مع اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية:

١ معيار التفاؤل Optimistic Criteria

يُشير معيار التفاؤل إلى أنّ متخذ القرار يفترض أنّ البيئة تعمل لصالحه؛ ولذا، فإنه يختار (البديل) الذي يحقق له أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند المقارنة بين التكاليف. ويفضّل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة.

ملاحظة: سيكون الحل على أساس اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية.

الحل: في هذه الحالة يتم البحث عن أعلى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل من هذه البدائل وهي (١٩٠ ، ١٧٠ ، ٢١٠)، ثمّ يتم اختيار البديل الثالث الذي يمثل أعلى قيمة وهو الرقم (٢١٠).

القرار : استخدام البديل الثالث (مطعم)

٢ معيار التشاؤم Pessimistic Criteria

يُشير معيار التشاؤم إلى أنّ متخذ القرار يفترض أن البيئة لا تعمل لصالحه، ولذلك فإنّه يختار (البديل) الذي يجنبه أكبر خسارة ممكنة. وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي

يحقق أعلى النواتج عند المقارنة بين التكاليف، ثمّ يتم اختيار البديل الذي يمثل ادنى قيمة من التكاليف بينها.

الحل: في هذه الحالة يتم البحث عن أدنى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل من هذه البدائل وهي (١٠٠،٧٥، ٨٥)، ثمّ يتم اختيار البديل الذي يمثل أعلى قيمة بينها وهو (١٠٠).

القرار : استخدام البديل الأول (محطة وقود)

٣ معيار لابلاس La Place Criteria

يُشير معيار (لابلاس) إلى أنّ متخذ القرار يفترض أنّ احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية، لذا، فإنّه تتم المفاضلة على أساس أفضل القيم المتوقعة، بحيث يتم اختيار (البديل) الذي يحقق أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى النتائج عند المقارنة بين التكاليف.

وفي المثال الآتي، تم إعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدرًا متساويًا من الاحتمالات، بحيث تكون لكل حالة من حالات الطبيعة نسبة ($\frac{١}{٣}$) .

الحل

القيمة المتوقعة للبديل الأول = ١٠٠ × + ١٢٠ × + ١٩٠ ×

= ٣٣,٣٣ + ٤٠ + ٦٣,٣٣ = ١٣٦,٦٦

القيمة المتوقعة للبديل الثاني = ٧٥ × + ١٣٥ × + ١٧٠ ×

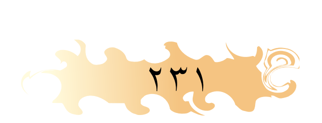
= ٢٥ + ٤٥ + ٥٦,٦٦ = ١٢٦,٦٦

القيمة المتوقعة للبديل الثالث = ٨٥ × + ١١٠ × + ٢١٠ ×

= ٢٨,٣٣ + ٣٦,٦٦ + ٧٠ = ١٣٤,٩٩

وفق هذا المعيار، يتم اختيار البديل الأول الذي يمثل أعلى قيمة، وهي تساوي (١٣٦,٦٦).

القرار: استخدام البديل الأول (محطة وقود)



جـ اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة Risk Condition

تُشير هذه الحالة إلى أنّ متخذ القرار يتوافر لديه عدة بدائل، ولكل بديل نتائج متعددة، واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروفٌ لديه أو ممكن حسابه، إلا أنه لايعرف أي حالة ستحدث، وفي مثل هذه الحالة غالبًا ما يلجأ متخذ القرار إلى أساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة خيارات القرار وبدائله وتحليلها، حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk) التي تنشأ عن كل من البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها، واختيار أقلها مخاطرة.

ولتوضيح أسلوب اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة، افترض أن إحدى المؤسّسات الإنتاجية تتوقع ارتفاعًا على أسعار المواد الخام خلال أسبوع بناء على هذا التوقع وقفت المؤسّسة أمام حالة لاتخاذ قرار يتعلق باختيار بديل من بين ثلاثة بدائل، وهي تخزين مواد تكفيها لمدة ستة أشهر، أو لمدة ثلاثة أشهر، أو التخزين لمدة شهر واحد، كما في الجدول (٦-٤)؛ لذا، فإنّ المؤسّسة تتوقع حدوث حالتين من حالات الطبيعة، حالة ارتفاع الأسعار واحتمال حدوثها (٠,٤)، وحالة ثبات الأسعار واحتمال حدوثها (٠,٦)، والربح الصافي الذي تتوقعه في ظل كل حالةمُبَيّنًا إزاء كل بديل.

الجدول (٦-٤): الأرباح المتوقعة لبدائل التخزين الثلاثة.

حالات الطبيعة / البدائل	ارتفاع الأسعار ح = ٠,٤	ثبات الأسعار ح = ٠,٦
تخزين لمدة ٦ شهور	٤١٠٠٠ دينار	٢٠٠٠٠ دينار
تخزين لمدة ٣ شهور	٣٢٠٠٠ دينار	٢٨٠٠٠ دينار
التخزين لمدة شهر واحد	١٨٠٠٠ دينار	٣٩٠٠٠ دينار

وبمعرفة الاحتمالات، يمكن استخدام معيار استخراج القيمة المتوقّعة لكل بديل. ووفقا لهذا المعيار، فإنّ القيمة المتوقعة = مجموع حاصل ضرب الناتج في احتمال حدوثه لكل بديل. ففي هذا المثال، يمكن حساب القيمة المتوقعة للبدائل الثلاثة كما يأتي:

– البديل الأول (تخزين لمدة ٦ أشهر) = (٤١٠٠٠×٠,٤) + (٢٠٠٠٠×٠,٦)
= ٢٨٤٠٠ دينار.

– البديل الثاني (تخزين لمدة ٣ أشهر) = (٣٢٠٠٠×٠,٤) + (٢٨٠٠٠×٠,٦)
= ٢٩٦٠٠ دينار.

– البديل الثالث (التخزين لمدة شهر واحد) = (١٨٠٠٠×٠,٤) + (٣٩٠٠٠×٠,٦) = ٣٠٦٠٠ دينار.

بناءً على هذه النتائج، فإنّ البديل الأنسب هو الثالث (التخزين لمدة شهر واحد) لأنّه يعطي أعلى قيمة متوقعة وهي ٣٠٦٠٠ دينار.

٤ المدخل الفكري لاتخاذ القرارات

يمكن تصنيف القرارات الإدارية وفقا لهذا المدخل إلى نوعين تقليديين: المدخل العقلاني والمدخل التدرّجي.

أ القرارات العقلانية (الرشيدة) Rational Decisions

ترتكز هذه القرارات على منطق التفكير العلمي والعقلاني الذي يجب أن تتوافر فيه متطلّبات أساسية، أهمها رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية أسلوبًا للتحليل والتفكير المنطقي، وقدرته المهنية والمعرفية، وتوافر نظام معلومات متطوّر، والملاءمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية. وتخضع القرارات العقلانية لحلقات متسلسلة منطقيا، تشمل تحديد مشكلة القرار بدقة وتطوير بدائل معالجتها، والمفاضلة بين هذه البدائل وفقًا لمعايير مدروسة، وترتيبها واختيار أنسبها.



ب القرارات التدرُّجية Incremental Decisions

يُشير القرار التدرُّجي إلى إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة، وتقديم حلول عملية مُرضِية للمشكلات، والبحث عن معالجات مباشرة لها حال ظهورها. ويرتكز هذا النوع على حقيقة أن متخذ القرار يكون مدركًا للمحددات والقيود والمشكلات التي لا تسمح بتطبيق كامل للأسلوب العقلاني، فالمحددات تشتمل على نقص في البيانات والمعلومات، وصعوبة حصر البدائل الممكنة كافة وصعوبة قياسها بدقة، ومعرفة نتائجها وآثارها، إضافة إلى ارتفاع درجة المخاطرة في البيئة الخارجية التي تتسم بالتعقيد والتغير الدائم. فمثلًا، عند اتخاذ قرار بإدخال التكنولوجيا في إحدى المؤسّسات ، يبدأ المدير بتأهيل العاملين في مجال التكنولوجيا بتدريبهم على استخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية، وفي مرحلة أخرى يقوم باتخاذ قرار بإدخال جزء من التكنولوجيا التي تدرّب عليها العاملون، وهكذا يتدرّج في اتخاذ القرارات حتى تعتمد المؤسّسة اعتمادًا كليًّا على التكنولوجيا.



خامساً اتخاذ القرار وصنع القرار Decision-Taking and Decision-Making

إن أساس العمل الإداري يرتكز على مجموعة الخيارات التي تتبنّاها المؤسّسة في عملها اليومي، وفي مختلف الآجال الزمنية والأبعاد الموضوعية والاستراتيجية. ويمكن التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، وعلى الرغم أنهّما متشابهتان من حيث ترابطهما وتكاملهما إلا أن الفرق بينهما دقيق.

حيث يلاحظ في معظم أدبيات الإدارة حاليًا، ظهور مفهوم اتخاذ القرار (Decision-taking) متضّمنًا عملية صنع القرار (Decision-Making) من دون الفصل بينهما.

فعملية اتخاذ القرار مُستمدّة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، والمواقف التي تملي عليه التصرف لفعل القرار، واتخاذ البديل الذي يراه مناسبًا لها ، بينما تتمثّل عملية صنع القرار في القدرة المهنية والتقنية

على تحديد المشكلة، وعملية جمع البيانات التي لها علاقة بها وترتيبها وتصنيفها، ثمّ عملية وضع البدائل وتطويرها وتحليلها وتقويمها تمهيدا لقيام متخذ القرار باختيار أنسبها وأكثرها ملاءمةً لموقف القرار، حيث تتجلّى في عملية صنع القرار خصائص متخذ القرار العلمية والمهنية وخبراته العملية وإبداعاته الشخصية في بناء القرار وصياغته.

مثال (٢)

لتوضيح مفهومي صنع القرار واتخاذه، إليك المثال الآتي:

احتاجت مؤسّسة ما إلى شراءَ آلة تصوير، فطلب المدير إلى الموظف الفني بقسم التصوير تحديد مواصفات الآلة، والبحث في الأسواق عن الآلة المناسبة. بدأ هذا الموظف بجمع البيانات المتعلّقة بأنواع الآلات المتوافرة في الأسواق وأشكالها، والوظائف التي تؤديها، والأسعار المعروضة لدى كل تاجر. بعد ذلك قام بدراسة هذه البيانات جميعها؛ للمفاضلة بين مختلف العروض، وسلم مديره تقريرًا يتضمن هذه العروض، ويوصي بشراء آلة معينة من بينها. وافق المدير على ذلك وأمر بالتنفيذ.

في هذا المثال، يُعدّ هذا الموظف صانعًا للقرار، حيث جمع البيانات وأوصى بشراء تلك الآلة من خلال قدرته وخبراته المهنية والعملية والتقنية في تحليل البدائل وبلورتها واختيار أفضلها. أمّا المدير، فهو متخذ للقرار بحكم دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي مديرا للمؤسّسة، فهو مفوض رسميًّا وقانونيًّا باتّخاذ مثل هذا القرار.

ومن الطبيعي أن يكون اتخاذ القرار وصنعه، يمثّلان وجهين لعملة واحدة بتعزيز التكامل والترابط والتفاعل الإيجابي بينهما. وتظهر حاجة أكبر إلى التكامل والتنسيق بين عمليتي اتخاذ القرار وصنعه عندما تتعدّد وتختلف الأطراف المشاركة فيها، وخصوصا عندما يتم تكليف خبراء من خارج المؤسّسة بصنع قرارات محددة، حيث يكون اتخاذ القرار محصورًا داخل البناء الرسمي للمؤسّسة، بينما يمكن أن يكون صنعه داخليًّا أو خارجيًّا.



موقف إداري

اقرأ الموقف الآتي، ثم أجب عن الأسئلة التي تليه:

طلب مدير مدرستك إلى مجلس الطلبة الاجتماع لاتخاذ قرار يتعلق باختيار قطعة أرض من بين ثلاث قطع، بهدف القيام بعمل تطوعي يشترك فيه طلبة المدرسة في زراعة الأشجار الحرجية. اجتمع المجلس في الموعد المحدد، وبعد المناقشة أوصى بقطعة الأرض التي تقع على بعد كيلومتر واحد جنوب المدرسة. وبناءً على تقرير اللجنة، قرر مدير المدرسة قيام الفريق التطوعي في المدرسة بزراعة قطعة الأرض التي أوصى بها المجلس.

١ من خلال مفهوم القرار الذي مر معك سابقًا، وضّح مدى انسجام عناصره مع العناصر التي تضمّنها هذا الموقف.

٢ حدّد الجهة التي صنعت القرار والجهة التي اتخذته.

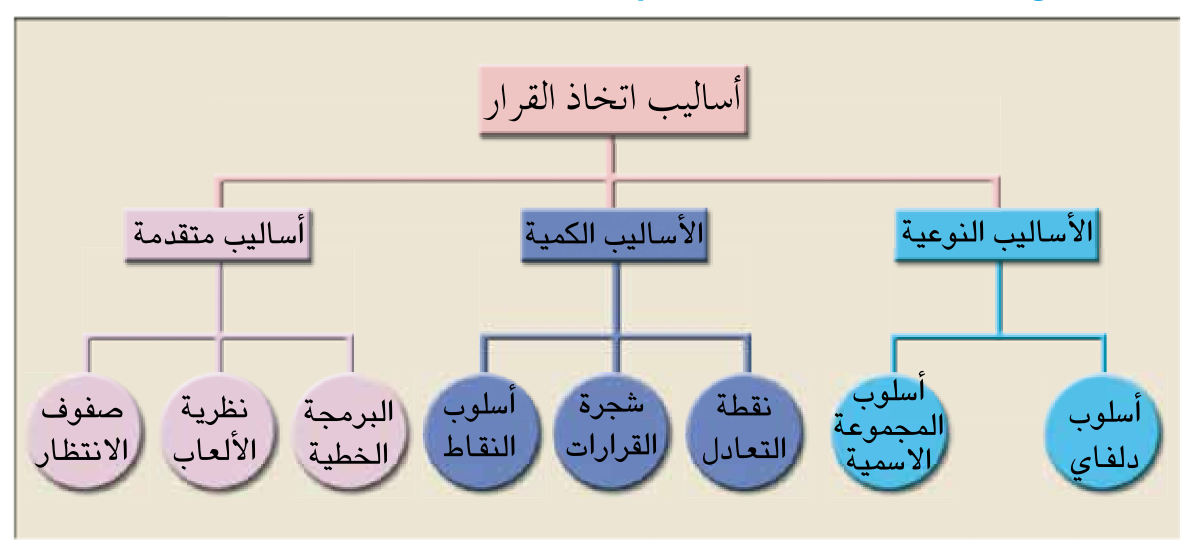
٣ يتضمن الموقف عملية قانونية رسمية وعملية أخرى مهنية. وضّح ذلك.

٤ ما البدائل التي أتيحت للمجلس ليختار من بينها؟ برأيك ما الأمور التي أخذها المجلس في الحسبان حتى أوصى بقطعة الأرض تلك؟





الأساليب النوعية والكمية في اتخاذ القرار
Qualitative and Quantitative Techniques in Decision-Making



الشكل (٦-٦): أساليب اتخاذ القرار.

مر معك سابقًا أنّ عملية اتخاذ القرارات تحتل مكانة حيوية بين الوظائف الإدارية، كونها تصاحب هذه الوظائف، وتؤثّر في أوضاع المؤسّسة كافّة وعلى فاعليتها في إنجاز أهدافها المرسومة؛ لذا، لا بدّ من توفير الوسائل والأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات، وتحسين نهجها ونوعيتها بشكل يكفل تنفيذها بأفضل صورة ممكنة. وتزخر أدبيات الإدارة وممارستها بالكثير من الوسائل والأساليب النوعية والكمية المتاحة لخدمة متخذي القرارات ومساعدتهم في التوصل إلى قرارات فاعلة، ملائمة لتحقيق الغايات التنظيمية المتنوّعة، وفيما يأتي بعض هذه الوسائل والأساليب:



الأساليب النوعية Qualitative Techniques

وتُسمّى أيضًا الطرق الوصفية (Descriptive)، وهي تقوم على تحديد الأهداف والمشكلة من خلال وصفها وبيان نوعيتها وأهميتها وآثارها المتعدّدة. وتميل هذه الطرق إلى الصبغة المعيارية أو المثالية، أي إلى ما يجب أن تكون عليه الأهداف وحلول المشكلة، وعليه فهي تفتقر إلى الصفة العملية والإجرائية؛ نظرًا لصعوبة قياس الأهداف النوعية. ومن الأساليب النوعية نذكر على سبيل المثال لا الحصر أسلوب (دلفاي)، وأسلوب المجموعة الاسمية.



أ أسلوب دلفاي Delphi Technique

لتطبيق هذا الأسلوب، تتشكّل لجنة تضم مجموعة من الأشخاص الذين يُكلّفون رسميا بحث وتحليل مشكلة أو موقف قرار معين، بغية تطوير بدائل لحل المشكلة، والتوصية بها للجهة المعنية للاسترشاد برأي اللجنة في اتخاذ القرار المناسب. ويتصف هذا الأسلوب بالموضوعية حيث يتم إخفاء هوية المشاركين به، وتكرار تداول الآراء بينهم، والتغذية المعلوماتية المستمرة بين أعضاء مجموعة (دلفاي). ومن أمثلة القرارات المتخذة بناء على هذا الأسلوب القرار المتعلّق بتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسّسة.

ويمر هذا الأسلوب بخطوات متسلسلة منطقيا، وهي:

- تحديد الهدف أو المشكلة مبدئيًّا من قبل الجهة المعنية بها.
- تشكيل فريق من الخبراء من داخل المؤسّسة وخارجها، بناءً على أسس الكفاية والتخصص والخبرة، مع الحرص على إخفاء هوية الأعضاء المشاركين عن بعضهم بعضًا لضمان التجرّد والموضوعية في بحث المشكلة وتحليلها.
- تُطرح مجموعة من الأسئلة على كل مشارك من خلال استبانة يتم توزيعها عليهم لبيان رأي كل منهم في المشكلة (قضية أو موقف القرار)، ثمُ يُعاد توزيع خلاصة الإجابات ثانية على الخبراء أنفسهم لإعادة دراستها، والتعليق عليها، والمفاضلة بينها، ثم إعادتها إلى منسق الفريق . وفي هذه المرحلة، يتم أيضا إعداد خلاصة جديدة بالآراء ليعاد توزيعها وتداولها بين المشاركين لإعطاء تحليل وتقويم جديد للمشكلة بناء على أسس موضوعية. ويستمر التفاعل بالطريقة المشار إليها نفسها لحين الوصول إلى نتائج مقنعة حول المشكلة.
- تقديم تقرير شامل للجهة المختصة يتضمّن خلاصة رأي المجموعة في المشكلة وبدائل حلها؛ لتمكين متخذي القرار من إجراء اللازم لمواجهة المشكلة.

ب المجموعة الاسمية Nominal Group

وهي مجموعة من الأشخاص (فريق) يجتمعون معًا لحل مشكلة معينة، ولكن نقاشهم وتفاعلهم مقيد بإجراءات محددة لا تسمح بالنقاش المباشر أو المكشوف بين الأعضاء. حيث تقدم المشكلة وتعرض على الأعضاء المجتمعين لبحثها. فعلى سبيل المثال، قد تكون المشكلة ظهور مؤسّسة منافسة بشكل قوي، وباستخدام هذا الأسلوب يمكن حلها وفقا للإجراءات الآتية:

يجتمع المشاركون على شكل فريق (لجنة)، وعلى نحو مستقل يُعِدُّ كل منهم تصوراته الشخصية، مدونةً على الورق، حول أبعاد مشكلة المنافسة وتأثيراتها على قوة المؤسّسة والحلول المناسبة.

يقدّم كل عضو فكرة واحدة حول المشكلة لأعضاء المجموعة، حيث يتم تسجيل هذه الأفكار على ورق عرض (Flip Chart) أو السبورة، ولا يسمح بالنقاش أو التعليق إلا بعد الانتهاء من تدوين جميع الآراء والأفكار المطروحة من أعضاء المجموعة كلهم. ومن الأفكار التي قد يعرضها المشاركون: تخفيض الأسعار، تحسين النوعية، تخفيض حجم الإنتاج، زيادة مخصصات الإعلان، جوائز تحفيزية للمستهلكين، إنتاج سلع جديدة، زيادة مكافآت مندوبي المبيعات.

- تناقش المجموعة الأفكار والآراء المطروحة، بقصد التوضيح والشرح والتحليل وتقويم هذه الأفكار والآراء.
- يقوم كل مشارك (عضو) بشكل سري مستقل بترتيب الأفكار (البدائل) التي تم اقتراحها في المرحلة الثانية، وتصنيفها وفقًا للأولويات التي يراها مناسبة لحل المشكلة.
- يتم اتخاذ القرار من خلال تبني المجموعة للبديل (الرأي) الذي يحصل على أعلى ترتيب تراكمي بين البدائل المتعدّدة، فقد يحصل البديل «زيادة مخصصات الإعلان» على أعلى ترتيب تراكمي، وبذلك يكون الحل الأنسب، فيتم اتخاذ قرار بزيادة مخصصات الإعلان بنسبة معينة.



ويُلاحظ أنّ أهم ميزة لأسلوب المجموعة الاسمية هي أنها تسمح بالاجتماع الرسمي لأعضائها من دون تقييد التفكير والتعبير الحر عن الآراء. ومن الأمثلة الأخرى على القرارات التي يمكن اتخاذها وفقًا لهذا الأسلوب، أنواع المأكولات التي سيقدمها أحد المطاعم.

الجدول (٦-٥): الفرق بين أسلوب المجموعة الاسمية وأسلوب دلفاي.

أسلوب المجموعة الاسمية	أسلوب دلفاي
١- كل مشترك يعرف من يشاركه في المجموعة.	١- لا يعرف أي مشارك المشاركين الآخرين.
٢- يتقابل المشاركون وجهاً لوجه.	٢- لا يتقابل المشاركون وجهاً لوجه.
٣- تتم الاتصالات بين الأفراد مباشرة.	٣- تتم الاتصالات بين الأفراد من خلال الاستقصاءات المكتوبة والتغذية الراجعة عن طريق المنسق أو المحلل.

مسألة للمناقشة (٦-٥)

أسلوب (دلفاي) وأسلوب المجموعة الاسمية من الأساليب النوعية المساعدة في اتخاذ القرار. قارن بين هذين الأسلوبين من حيث: المزايا، العيوب، الكلفة، طبيعة المشكلة.



الأساليب الكمية Quantitative Techniques

وتُسمّى أيضًا الطرق الرياضية، أو القياسية (Normative)، أو أدوات التحليل الكمي، أو بحوث العمليات (Operations Research)، نظرًا لارتكازها على الأدوات الرياضية والإحصائية والقياس المادي والكمي للمتغيرات. وتتضمّن هذه الأساليب ترجمة كل المشكلات والأهداف النوعية إلى أهدافٍ أخرى كمّيّة قابلة للقياس الموضوعي. ومن الأمثلة على الأساليب الكمية، تحليل نقطة التعادل، وشجرة القرارات، وأسلوب النقاط،

والنماذج الرياضية، والبرمجة الخطية، ونظرية الألعاب، ونظرية صفوف الانتظار.

أ تحليل نقطة التعادل Break-Even Point

وهي عملية تبيّن مستويات متعدّدة من الربح أو الخسارة المرافقة لمستويات بيع أو إنتاج متعدّدة، وتقود إلى تحديد مستوى المبيعات الذي تتساوى فيه مستويات الربح والخسارة (إيرادات المبيعات = تكلفة الإنتاج)، أي مستوى المبيعات الذي لا ربح فيه ولا خسارة. وتحسب نقطة التعادل بناء على المتغيرات الآتية:

- **تحديد التكلفة الثابتة Fixed Costs**: وهي التكاليف جميعها، التي تتحمّلها المؤسّسة بغض النظر عن حجم مبيعاتها مثل تكلفة المباني والمعدات التي لا تتغيّر مهما زاد حجم المبيعات أو قل.
- **التكاليف المتغيرة Variable Costs**: وهي تلك التكاليف التي تتزايد وتتغيّر بتغير حجم المبيعات أو مستواها، مثل تكاليف شراء المواد الخام والتغليف والشحن وغيرها.
- **التكاليف الكلية Total Costs**: وهي حاصل جمع التكاليف الثابتة والمتغيّرة للمبيعات.
- **الإيرادات الإجمالية Total Revenue**: وتمثّل القيمة المترتبة على مبيعات الإنتاج التي تتزايد طرديًّا مع الزيادة في حجم المبيعات.
- **الأرباح Profits**: وهي حاصل الفرق بين الإيرادات الإجمالية والتكلفة الإجمالية.
- **الخسائر Losses**: وتمثّل الفرق السلبي بين الإيرادات والتكاليف، أي أن الخسارة تتحقّق عندما تزيد التكاليف على الإيرادات.

تحديد عائد الإسهام للوحدة من خلال المعادلة الآتية:

- **عائد الإسهام للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة**

تحسب نقطة التعادل وفقًا للمعادلة الآتية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{عائد المساهمة للوحدة الواحدة}}$$



مثال (٣)

يرغب مصنع لإنتاج خلّاطات العصير الكهربائية، معرفة حجم المبيعات الذي يحقّق له نقطة التعادل، على افتراض أنه سيبيع وحدة الإنتاج الواحدة (الخلّاط) بعشرة دنانير، ويبلغ إجمالي التكلفة الثابتة السنوية ستين ألف دينار، بينما التكلفة المتغيرة لكل خلاط مبيع تساوي أربعة دنانير.

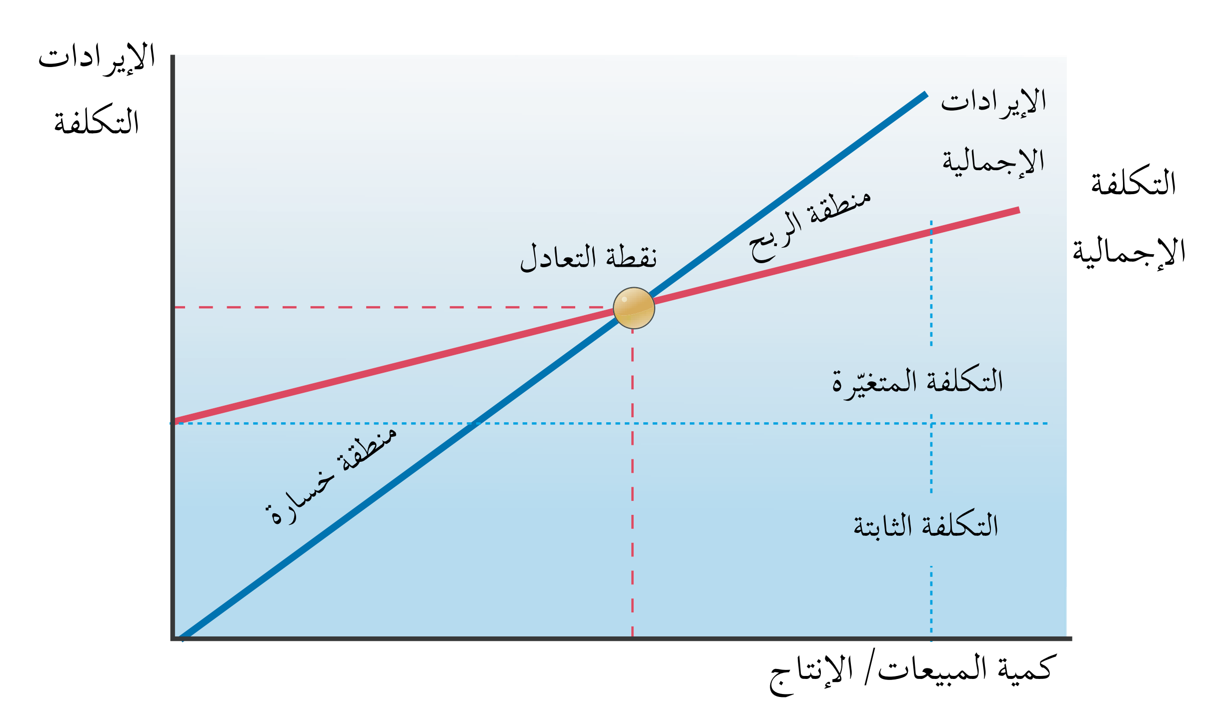
الحل

عائد الربح للوحدة الواحدة = ١٠– ٤ = ٦ دنانير.

نقطة التعادل بالوحدات = ٦٠٠٠٠ / ٦ = ١٠٠٠٠ وحدة (خلاط).

وهذا يعني أنّ على المصنع بيع عشرة آلاف خلّاط بسعر (١٠) دنانير للخلاط الواحد، كي يصل إلى نقطة التعادل التي تتساوى عندها إيرادات المبيعات مع التكلفة الإجمالية، أي من دون ربح أو خسارة، وبيع عدد أقل من الخلّاطات سيؤدي إلى خسارة، بينما إنتاج عدد أكبر من عشرة آلاف وحدة سيؤدي إلى تحقيق أرباح.

والشكل (٦ – ٧) يوضح أوضاع التعادل والربح أو الخسارة.



الشكل (٦–٧): نقطة التعادل.

مسألة للمناقشة (٦–٦)

طلب مدير مصنع لإنتاج الورق إلى اللجنة المالية، تحديد حجم الإنتاج الذي تكون عنده نقطة التعادل. ساعد اللجنة في حساب نقطة التعادل بناء على البيانات التي قامت بجمعها، كما هو مبيّن أدناه:

مواد خام (نصف دينار)، قسط التأمين (١٢٠٠) دينار، أغلفة بلاستيكية (١٠٠) فلس، إيجار المبنى (١٢٥٠٠) دينار، سعر بيع ماعون الورق (ثلاثة دنانير ونصف)، أثمان مياه (١٥٠) فلسًا، كهرباء (٢٥٠) فلسًا.

ب شجرة القرارات Decision Tree

هي تمثيل شبكي وبياني، تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار، والآثار والنتائج المترتبة على تبني أي من المسارات البديلة. تستخدم شجرة القرار في أوضاع عدم التأكد أو المخاطرة، وتطبيقًا لنظرية الاحتمالات في مساعدة متخذ القرار لاختيار البديل الأفضل. وتقوم نظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ القرار. وبعد تحديد القيمة المتوقَّعِ الحصولُ عليها لكل بديل من البدائل، يمكن المفاضلة بين هذه البدائل الاحتمالية بناءً على مفهوم القيمة المتوقعة باتباع الخطوات الآتية:

- تحديد المسارات الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار في مواجهة مشكلة أو هدف أو موقف قرار محدد، مع بيان النتائج المتوقعة لاختيار أي من هذه المسارات.
- تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المتوقّعة (Expected Value) وتحديد قيمة لكل منها من خلال حاصل ضرب النتائج المتوقعة منها في درجة حدوثها أونسبة احتماله. ويأتي هنا دور الخبرة السابقة لمتخذ القرار وحكمه في التقدير، للوصول إلى تقديرات سليمة وقريبة من الواقع.
- تحديد المسار والبديل الذي يتوقّع له أكبر قيمة متوقعة ويكون عادة هو الاختيار الأمثل.

٣ طرق وأساليب كمية متقدّمة

ربما لا يتسع المجال لعرض مختلف الطرق الكمية في اتخاذ القرار، ولكن يُستحسن على الأقل الإشارة إلى بعضها، من دون الخوض في تفصيلاتها مثل:

البرمجة الخطية Linear Programming، ونظرية الألعاب Game Theory، وصفوف الانتظار Waiting or Queuing Lines.

مسألة للمناقشة (٦-٧)

عن طريق مجموعة العمل، استخدم شبكة الإنترنت أو أيّة مصادر أخرى متوافرة لديك، للبحث عن إمكانية تخفيض عدد صفوف الانتظار دون تحميل المؤسّسة أيّة تكلفة إضافية. ما البدائل التي تقترحها؟ اكتب تقريرًا بذلك، ثم ناقشه مع زملائك.



أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار

The Importance of Utilization of Information Technology in Decision-Making

تُعدّ المعلومات والبيانات الأساسَ والمنطلقَ الموضوعي لعملية اتخاذ القرار، التي من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوائية، يمكن أن تصيب الهدف وتعالج المشكلة، كما يمكن أن تخطىء في ذلك. وقد تكاثرت المعلومات والبيانات في العصر الحديث بشكل تجاوز القدرات الإنسانية في التعامل معها واستخدامها، ما حتّم الاستعانة بالوسائل التقنية للسيطرة على ثورة المعلومات والمعرفة، وتسخيرها لخدمة متخذ القرارات. ومن الطبيعي أن يأتي الحاسوب في طليعة الإبداعات التكنولوجية التي تخدم متخذ القرارات في المجالات والمستويات كافّة.

وقد أُطلق على عملية الدمج بين المعلومات والتقنية مصطلح **تكنولوجيا المعلومات**، الذي يمثّل مجالًا علميًّا وتطبيقيًّا، يخدم مجالات الحياة الإنسانية جميعها. وتتضمّن تكنولوجيا المعلومات جوانب معرفية ومعلوماتية وبيانات، وأدوات وأجهزة ووسائل إلكترونية ورقمية، للاتصال وتبادل المعلومات والخدمات، وما إلى ذلك من جوانب ومجالات عمل. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا حيويًّا في تعزيز قدرات متخذي القرارات في مجالات الحياة جميعها، وتُسهم في تفعيل القرارات من حيث التصميم والتنفيذ والتقويم والمتابعة والسرعة والدقة والسهولة وغير ذلك من إيجابيات.

فعن طريق الخصائص والإمكانات التي يتيحها الحاسوب، يمكن تحليل البيانات المدخلة لتحديد البدائل والمقارنة بينها، ثمّ اختيار الأفضل. وفيما يأتي بعض أوجه استخدامات الحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل الإداري بما في ذلك اتخاذ القرارات:

١ يُسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة كبرمجة عمليات توفير المواد، والتأكّد من توافرها في المستودعات لاستخدامها عند الحاجة، وإعطاء تقارير في الوقت المناسب تتضمّن: حجم المبيعات، التكلفة، حد الطلب، الأسعار، المواد الراكدة.. إلخ.

٢ برمجة القرارات وأنظمة العمل وأتمتتها، وتسهيل استخدامها وتطبيقها، ما ينعكس إيجابيًّا على الأداء الفردي والمؤسّسي، وزيادة فاعليته ورفع كفايته وتطويره باستمرار. فعلى سبيل المثال: برمجة القرارات المتعلقة بالزيادة السنوية على راتب الموظف تتناسب مع درجته أو وظيفته.

٣ تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور، عن طريق التطبيقات العملية المتعدّدة في هذا المجال، وخصوصًا الإنترنت والحكومة الإلكترونية وغيرها من أساليب إلكترونية ورقمية.

٤ المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها، وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها، وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفاعلية.

٥ عقد المؤتمرات والاجتماعات، وتبادل الآراء والمعرفة والمعلومات والخبرات، وغيرها عن طريق الأشكال المتعدّدة لاستخدامات الحاسوب والإنترنت، مثل المشاركة في المؤتمرات عن بعد (Video Conferencing).

٦ تعزيز نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها؛ باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها المتنوّعة.

٧ تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات نظرًا لقيامها على مفاهيم وأساليب ونماذج رياضية وإحصائية وقياسية ونظامية معقّدة، تتضمّن كميات ونوعيات هائلة من المعلومات والبيانات والمتغيّرات التي تفوق القدرات الشخصية (اليدوية والفكرية التقليدية) للأفراد. حيث يمكّن الحاسوب إجراء العمليات الذهنية والحسابية والتنظيمية

جميعها، اللازمة لاتخاذ القرارات بسهولة وفاعلية، كما يمكّن تصميم القرارات على شكل برامج سهلة التطبيق والتنفيذ والمتابعة.

٨ بناء نماذج مناظِرة للواقع الفعلي (أسلوب التماثل)، حيث يمكن على سبيل المثال، تصميم نموذج سيارة وإجراء التعديلات المناسبة عليها من حيث الشكل والحجم واللون والارتفاع...إلخ، وهذا يفيد في سرعة التعديل، والتقليل من تكلفة إنتاج عدد كبير من السيارات التجريبية.

ثامنًا عملية حل المشكلة بأساليب ابتكارية Creative Problem-Solving

يُعدّ اتخاذ القرارات عملية منطقية هادفة، تتمحور أساسًا حول مشكلة أو هدف أو موقف يستدعي التصرّف بشكل من الأشكال الملائمة للموقف. ونظرًا للعلاقة الحتمية والطبيعية الوثيقة بين عملية اتخاذ القرار والمشكلة فقد تم وصفها بعملية حل المشكلة، لأنّ جوهرها وهدفها ومؤداها النهائي يقوم على إيجاد المعالجة الملائمة للمشكلة. وبما أنّ كثيرًا من المشكلات لا تتكرر وتتصف بالجِدّة؛ أي تكون غير مسبوقة فهي تحتاج إلى درجة من الابتكار لمواجهتها والتفكير ببدائل علاجها.

وهذا يقود إلى السؤال (لماذا الابتكار Why Creativity)، فتكون الإجابة من خلال المبررات الآتية:

١ إنّ كثيرًا من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالبًا بالمضمون والشكل والحجم والحدّة والآثار والمتطلّبات نفسها، وما إلى ذلك من متغيّرات. ومع أنّ بعض المشكلات قد تكون روتينية متكررة، إلّا أنّ كثيرًا منها لا يكون كذلك.

٢ تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يضيف بعدًا جديدًا إليها، حتى لو كانت متكررة، فمثلًا: النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها، تتطوّر باستمرار وتؤثّر في طبيعة المشكلة والحلول الملائمة لها.

٣ التطوّر المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لمتخذ القرار، يؤثّر في تعامله وإدراكه لموقف القرار ومتطلباته وبدائله.

٤ التطوّر التنظيمي، وتغيّر فلسفة المؤسّسة وأهدافها وبنائها الهيكلي وقياداتها الإدارية.



٥ توفير وسائل وأساليب ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة، تمكّن من فهم المشكلة وتحليلها بدقة وشمول وتقديم حلول متقدّمة لها.

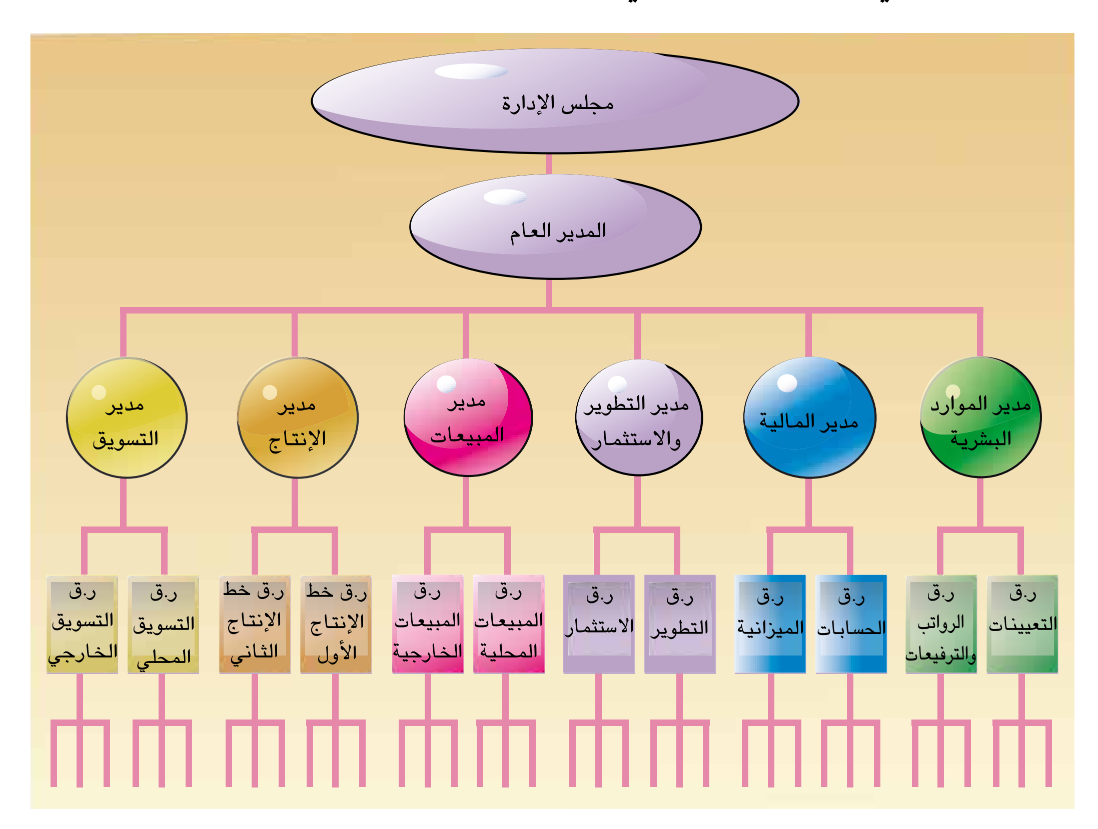
تظهر المبررات السالفة الذكر، حاجة أكيدة للابتكار أو الإبداع Creativity or Innovation في التعامل مع المشكلة الإدارية وإيجاد حلول ناجعة لها. ويتضمّن الابتكار في حل مشكلات القرارات ومواقفها استخدامَ الوسائل والأساليب المساعدة والداعمة لذلك جميعها، بما فيها الطرق النوعية والكمية وتكنولوجيا المعلومات المشار إليها آنفا. أمّا الصفة المشتركة التي يجب إبرازها بين هذه الطرق، فتتمثل في اتباعها المنهجية العلمية في خطواتها والبحث والتحليل المنطقي، والاستناد إلى المعلومات والبيانات وأدوات التحليل العلمي والموضوعي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ببعديها المعرفي والتقني (المعلومات والبرامج والأجهزة والنظم).

حالة إدارية

مؤسّسة الصناعات الوطنية

تأسست مؤسّسة الصناعات الوطنية في عام ١٩٩٠م برأسمال مقداره مليون دينار أردني، وقام مجلس إدارة المؤسّسة بتعيين السيد مصلح عبدالله مديرًا عاماً للمؤسّسة، وبالتنسيق مع مجلس الإدارة، تم تعيين السادة صادق أمين مديرًا للموارد البشرية، وسعود العلي مديرًا للإنتاج، وبلال الخطاب مديرًا للمبيعات، وسمية محمود مديرةً للتسويق، وسعيد نصار مديرًا للمالية، ومالك الرشود مديراً للتطوير والاستثمار.

ويمثل الشكل الآتي، الهيكل التنظيمي للمؤسّسة:





أعدت سكرتيرة المدير العام لمؤسّسة الصناعات الوطنية، ملفّ المشكلات والقضايا التي يجب معالجتها واتخاذ قرارات بشأنها. وشمل ذلك الملف الأمور الآتية:

١ توقيع عدد من نماذج المغادرة والإجازات وطلبات القرطاسية والصيانة لبعض الأجهزة.

٢ النظر في طلبات الترقية والزيادة السنوية والنقل، لعدد من العاملين في الشركة بين الفروع المتعدِّدة.

٣ دراسة إمكانية إضافة خط جديد للإنتاج، أو تطوير خطوط الإنتاج الحالية من خلال شراء آلات حديثة وتحسين كفاءة الآلات الموجودة حاليًا.

٤ إعداد الموازنة التقديرية للمؤسّسة للسنة المالية القادمة، علمًا بأنّها تتضمّن استثمارات جديدة تكلفتها الثابتة سبعمئة ألف دينار، وتكلفتها المتغيرة لكل وحدة إنتاج دينار ونصف، وسعر بيع الوحدة الواحدة للمنتجات خمسة دنانير.

وبعد الاطلاع على الملف، وجد المدير العام نفسه في موقف يحتاج فيه إلى التمييز بين طبيعة القرارات التي يجب عليه اتخاذها، والأساليب والوسائل المساعدة في ذلك، والخطوات التي تمر فيها عملية القرار، لذا، استدعى مستشاره السيد مطيع لمساعدته بما يأتي:

١ تحديد أنواع القرارات التي تواجهه في المواقف المذكورة في النقاط الثلاث الأولى.

٢ تشكيل اللجان المناسبة لدراسة المشكلة التي تحتاج طبيعتها إلى مثل هذا الإجراء، مع تحديد آلية عمل هذه اللجان.

٣ رسم شجرة قرارات تبيّن البدائل المتاحة لمتخذ القرار، لمواجهة الموقف المتعلّق بإمكانية إضافة خط إنتاج جديد أو تطوير الخطوط الحالية.

٤ حساب نقطة التعادل للاستثمار الجديد.

السؤال

لو كنت أنت مكان السيد مطيع، وضّح كيف تساعد المدير العام في الأمور التي طلب فيها المساعدة.



أسئلة الوحدة السادسة

١ وضح المقصود بالمفاهيم الآتية: اتخاذ القرار، أسلوب دلفاي، حالات الطبيعة، التغذية الراجعة، القرارات المهيكلة.

٢ أعطِ أمثلة على كل مما يأتي: القرارات المهيكلة، القرارات غير المهيكلة، قرار مؤسسي، قرار دولي.

٣ قارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار، من حيث : مصدر السلطة، المركز الوظيفي، الأهمية، إلزامية التنفيذ.

٤ علّل ما يأتي:

تسمّى القرارات غير المهيكلة القرارات الابتكارية.

٥ قارن بين القرارات المهيكلة، وشبه المهيكلة، وغير المهيكلة، من حيث:

أ القضايا التي تتعلق بها.

ب المستويات الإدارية التي يمكن أن تتخذها.

جـ الظروف التي تُتَّخذ فيها.

د أهمية كل منها في تسيير العمل الإداري وتدفّقه في المؤسّسة.

٦ تتميز القرارات الجماعية عن القرارات الفردية بعدة مزايا. اذكر ثلاثة منها.

٧ يفشل بعضهم في تحديد المشكلة بدقّة ووضوح، فيبدأ بحل أعراضها من دون تمييز بين المشكلة الحقيقية وأعراضها التي تبدو له. وضح ذلك بمثال.

٨ ارسم مخططا بيانيًا، يمثّل نقطة التعادل بوصفها أسلوبًا من الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

٩ بيّن دور تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في اتخاذ القرارات.





١٠ بعد مرور شهر على تعيينك مديرًا عامًّا لإحدى الشركات، تبيّن لك أن المدير المالي قد تم تعيينه قبل سنة ونصف بطريقة لا تعتمد على الخبرات أو المؤهلات، فهو حاصل على درجة البكالوريوس في القانون منذ سنتين. ومنذ تعيينه، أخذت الشركة تعاني مشكلات مالية متكررة قد تؤدي إلى وضع الشركة في موقف محرج.

وضّح طريقة ابتكارية ملائمة لحل هذه المشكلة، مبينًّا الخطوات التي ستمر بها.

١١ لديك مشروعان. أ، ب، وبيانات كلا المشروعين كانت كما يأتي:

	المشروع (أ)	المشروع (ب)
التكلفة الثابتة	١٠٠٠٠ دينار	٨٠٠٠ دينار
التكلفة المتغيّرة	٢ دينار	٢ دينار
سعر بيع الوحدة	٥ دنانير	٥ دنانير

المطلوب: إيجاد نقطة التعادل في المشروعين، وبيان سبب اختلافها.



١٢ رجل أعمال أردني يرغب في استثمار أمواله في أحد المشروعات الثلاثة الآتية: (فندق، مركز تسوّق، مؤسّسة للخرسانة الجاهزة) في ظل حالات الطبيعة المحتملة الآتية: (المنافسة القوية، النمو الاقتصادي، التضخم).

كيف تساعده باختيار البديل المناسب الذي يحقق له أعلى ربحية باستخدام كل من المعايير الآتية:

أ معيار التفاؤل.

ب معيار التشاؤم .

جـ معيار لابلاس.

البدائل / حالات الطبيعة	المنافسة القوية	النمو الاقتصادي	التضخم
فندق	١٠٠	٢٨٠	٢١٠
الخرسانة الجاهزة	٢٠٠	١٥٠	٢١٠
مركز تسوق	١٢٠	١٣٠	٣٠٠





قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

١ – أبو عين، قاسم محمد (١٩٩٥)، تطوير معايير للتنظيم الإداري بين المركزية واللامركزية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

٢ – آل علي، رضا (٢٠٠١). وظائف الإدارة المعاصرة، عمان، مؤسّسة الأوراق للنشر والتوزيع.

٣ – برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠١). الأعمال : الخصائص والوظائف الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

٤ – برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠١). الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

٥ – بعيره، أبو بكر مصطفى (١٩٨٨). مبادىء الإدارة، بنغازي، ليبيا، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية.

٦ – بوسنينه، الصديق منصور والفارسي، سليمان (٢٠٠٣). الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، (ط١)، طرابلس الجماهيرية العظمى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا.

٧ – بيتر ن جون ر.، ترجمة د. عمر الخطيب، (ط١) الاتصال الجماهيري، المؤسّسة العربية للدراسات والنشر.

٨ – توفيق، جميل أحمد، (١٩٨٦)، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، بيروت – لبنان، دار النهضة العربية.

٩ – الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة، (٢٠٠٠)، الإدارة علم وتطبيق، (ط١)، عمان – الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، .

١٠ – حنوش، زكي، (١٩٨٩)، وظائف الإدارة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب.

١١ – الخضر، علي، (٢٠٠١)، المدخل إلى إدارة الأعمال، دمشق، جامعة دمشق.

١٢ – درة، عبد الباري وآخرون، (١٩٩٤)، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات – منهج علمي تحليلي، ط١، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

١٣ – ريجيو، رونالد. ي. ترجمة د. فارس حلمي، (١٩٩٩)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ط١)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٤ – زويلف، مهدي حسن، (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي (ط١)، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

١٥ – زيادة، فريز، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال: الأصول والمبادىء، مدخل وظائف المدير، إربد، مطبعة الشعب.

١٦ – سليمان، منير، وآخرون، (٢٠٠٣). أساسيات الإدارة، عمان، وزارة التربية والتعليم إدارة المناهج والكتب المدرسية.

١٧ – شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية «إدارة الأفراد»، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٨ – الشاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٣)، الإدارة الحديثة مفاهيم – وظائف – وتطبيقات، (ط١)، عمان، دار الفرقان للنشر.

١٩ – الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، مبادىء الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة.

٢٠ – الشميري، أحمد عبد الرحمن، وآخرون، (٢٠٠٤)، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض – السعودية، مكتبة العبيكان للنشر.

٢١ – الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (١٩٩٨)، (ط٦)، عمان، مركز الكتب الأردني.

٢٢ – صالح، محمد فالح، (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية (ط١)، عرض وتحليل، عمان، دار الجامعة للنشر والتوزيع.

٢٣ – الضمور، هاني حامد وآخرون، (٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة، عمان، وزارة التربية والتعليم إدارة المناهج والكتب المدرسية.

٢٤ – الطويقري، عبدالله مسعود، (١٩٩٩)، علم الاتصال المعاصر، (ط٢)، الرياض – السعودية، مكتبة العبيكان للنشر.

٢٥ – عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

٢٦ – عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، (٢٠٠٤)، دار المسيرة، عمان.

٢٧ – عباس، علي محمد وبركات، عبدالله عزت، (٢٠٠١)، مبادىء علم الإدارة، عمان، مكتبة الرائد العلمية.

٢٨ – عساف، عبد المعطي، (١٩٩٣). مبادىء الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان، مكتبة المحتسب.

٢٩ – عسكر، سمير، (١٩٩٧). أصول الإدارة، الطبعة الخامسة، دبي، دار القلم للنشر والتوزيع.

٣٠ – عصفور، محمد شاكر، (١٩٨٧). أصول التنظيم والأساليب، (ط٧)، الرياض، دار الشروق.



٣١ – عطية، طاهر، (٢٠٠١). أساسيات إدارة الأعمال، (ط٢)، القاهرة، دار النهضة العربية.
٣٢ – عقيلي، عمر وصفي، (١٩٩٧). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
٣٣ – العلاق، بشير، (١٩٩٩). أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٣٤ – علاقي، مدني عبد القادر، (١٩٩٨). الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، (ط٨)، مكتبة دار جدة.
٣٥ – العلاونة، علي وآخرون، أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، (ط١)، الكرك، دار رند للنشر والتوزيع.
٣٦ – علي، محمد عبد الرشيد، (٢٠٠٠). إدارة الأعمال: المبادىء والوظائف، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣٧ – عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٣)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، (ط٢)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٨ – عليان، ربحي مصطفى والطوباسي، عدنان محمد، (٢٠٠٥)، الاتصال والعلاقات العامة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٩ – العوامله، نائل عبد الحافظ، (١٩٩٩). تحليل السياسات العامة، عمان، مركز أحمد ياسين الفني.
٤٠ – العوران، نسرين وآخرون، (٢٠٠٢). إدارة المكاتب، عمان، وزارة التربية والتعليم إدارة المناهج والكتب المدرسية.
٤١ – القطامين، أحمد، (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٤٢ – اللوزي، سليمان وآخرون، (١٩٩٨)، أساسيات في الإدارة النظريات الإدارية، (ط١)، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٣ – ماهر، أحمد، (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٤٤ – المبيضين، عبد الرحمن محمد، (٢٠٠١)، وسائل الاتصال، (ط١)، عمان، دار البركة للنشر والتوزيع.
٤٥ – المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٠)، الأساسيات والمبادىء في الإدارة، عمان، دار الخريجين للنشر والتوزيع.
٤٦ – منصور، هاله، (٢٠٠٠)، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، الإسكندرية – مصر، المكتبة الجامعية.
٤٧ – منصور، علي محمد، (١٩٩٩)، مبادىء الإدارة (أسس ومفاهيم)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
٤٨ – المنصور، كاسر وعواد، يونس، (٢٠٠١)، وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق.
٤٩ – ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٨٨)، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياضة، مطابع الفرزدق التجارية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1 - Alter, Steven, **Information Systems: The Foundation of Business.** New Jersey: Prentice Hall, 4th Eddition, 2002.

2 - Bowman, C., **The Essence of Strategic Management.** New York and London: Prentice Hall, 1990.

3 - Bryson, J., **Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations.** San Francisco: Jossey Bass, 1988.

4 - Daft, Richard, **Management,** Fifth Edition, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, 2000.

5 - Daft Richard, **Organization Theory & Design,** 7th Ed, South-Western Publishing Company, 2001.

6 - Dessler, D. **"Essentials of Management",** Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.

7 - Fidler, B. **Strategic Planning for School Improvement.** London: Pitman, 1996.

8 - Gilbert, D.R, Hartman, E., Mauriel J and Freeman, R.E., **A Logic for Strategy,** New York: Harper and Row, 1988.

9 - Janasz, de Suzanne & Others, **Interpersonal Skills in Organizations.** Madision: The MC Graw-Hill Companies, 1st Ed, 2001.

10 - Jeremy, Main, **"How to Go Global-And Why".** Fortune, August 28, 1989, pp. 7075-.



11 - Koontz,H,O,Donnell, C, and Withrich, H., **“Management,”** Eighth Edition, Auckland, Mc-Graw-Hill, 1984.

12 - Lewis, P., Goodman, S., and Fandt, P., **Management Challenges in the Twenty First Century,** Minneapolis, West Publishing Company, 1995.

13 - Pfeiffer, J. W., Goodstein, L.D. and Nolan, T. M. **Shaping Strategic Planning.** San Diego: University Associates, 1988.

14 - Robbins, S., **“Organization Theory: Structure, Design and Applications,”** Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.

15 - Robbins Stephen, **Organization Behavior,** 4th Ed., London: Prentice-Hall International Editions, 1989.

16 - Schermerhorn, J., **“Management for Productivity,”** John Wiley, New York, 1994.

17 - Senge, P., **The Fifth Discipline.** New York: Doubleday, 1990.

18 - Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., **Strategic Management and Business Policy, Reading,** Mass: Addision-Wesley, 1998.



تَمَّ بِحَمْدِ اللهِ تَعالى